

UNIJUÍ - UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO
DO RIO GRANDE DO SUL

JAIRO ROBERTO FACHI

**A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO ESTRATÉGIA DE
GESTÃO DAS COOPERATIVAS DE ELETRIFICAÇÃO RURAL
NO CONTEXTO DO DESENVOLVIMENTO**

Ijuí

2007

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

JAIRO ROBERTO FACHI

**A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO ESTRATÉGIA DE
GESTÃO DAS COOPERATIVAS DE ELETRIFICAÇÃO RURAL
NO CONTEXTO DO DESENVOLVIMENTO**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Desenvolvimento – Mestrado, Área de Concentração: Desenvolvimento, Gestão e Organizações, da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ, para obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento.

Orientador (a): Prof^a Dra. Lurdes Marlene Seide Froemming

Ijuí
2007

UNIJUÍ – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul
Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento – Mestrado

A Banca Examinadora, abaixo assinada, aprova a Dissertação

**A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO ESTRATÉGIA DE
GESTÃO DAS COOPERATIVAS DE ELETRIFICAÇÃO RURAL
NO CONTEXTO DO DESENVOLVIMENTO**

elaborada por

JAIRO ROBERTO FACHI

Como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento

Banca Examinadora:

Prof^a. Dra. Lurdes Marlene Seide Froemming (UNIJUÍ): _____

Prof^a. Dra. Enise Barth Teixeira (UNIJUÍ): _____

Prof^a. Dra. Nísia Martins do Rosário (UNISINOS): _____

Ijuí (RS), 2007

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todas as pessoas que de alguma forma contribuíram para que ele chegasse ao seu final. De forma especial a minha família, pelo apoio incondicional. Para além de especial, dedico esta iniciativa a minha namorada, noiva, amiga, revisora, avaliadora racional e contundente, colega de profissão, etc., enfim a mulher que amo: Camila, pela presença em todos os momentos e pela fé inabalável de que cumpriria todo o caminho agora percorrido. Aos amigos e colegas que souberam compreender o esforço e o distanciamento necessários.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pela oportunidade que me permitiu neste estudo, fornecendo a base necessária a todas as caminhadas, e nesta não foi diferente. A minha orientadora, Prof^a. Dra. Lurdes Froemming, sincero sentimento pela paciência de Jó exercida no decorrer desta experiência compartilhada comigo.

RESUMO

O presente estudo tem por base a realidade da sociedade contemporânea e globalizada, observando a necessidade de uma gestão do uso da comunicação como ferramenta de marketing adequada aos vários atos administrativos importantes ao objetivo final de cada atividade organizada. Sendo o enfoque geral desta pesquisa o desenvolvimento regional, observa-se as características relativas ao crescimento econômico e social, a relação entre a comunicação e as práticas de gestão é observada a partir de duas organizações cooperativistas: Cooperativa Regional de Energia e Desenvolvimento Ijuí Ltda (CERILUZ) e Cooperativa de Energia e Desenvolvimento Rural Entre Rios Ltda (CERTHIL). O estudo busca identificar a importância das cooperativas de eletrificação rural para o desenvolvimento regional e a contribuição, nesse contexto, da utilização da comunicação como instrumento associado às diversas atividades destas organizações e de sua gestão. No que tange ao aspecto metodológico esta pesquisa, a mesma se caracteriza com abordagem é qualitativa, não possuindo caráter estatístico, assumindo aspecto exploratório-descritivo. tendo como procedimentos técnicos pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, com estudo de caso múltiplo. O estudo confirma a necessidade de que essas organizações devam buscar uma compreensão completa dos valores estratégicos que a utilização de políticas de comunicação. Enfim estratégias e sistemas bem estruturados de comunicação são fundamentais no sentido de que sejam alcançados em sua plenitude os objetivos propostos. As cooperativas são prestadoras de serviços, portanto realizam seus objetivos mais primários no oferecimento deste como produto a um grupo determinado de consumidores, o quadro social. É no reconhecimento deste sentido para suas operações que emerge a nova ação de gestão para estas organizações. Certhil e a Ceriluz buscam a excelência de um serviço, com atenção centrada no cliente/associado, atentas as necessidades de cada um deste de forma individualizada.

Palavras-Chave:

Cooperativismo – Desenvolvimento – Comunicação – Marketing

RESEUMEN

El actual estudio tiene para la base la realidad del contemporáneo y del globalizada de la sociedad, observando la necesidad de una gerencia del uso de la comunicación como herramienta adecuada de la comercialización a los algunos actos administrativos importantes al objetivo final de cada actividad organizada. El ser el acercamiento general de esta investigación el desarrollo regional, observa las características relativas al desarrollo económico y social, la relación entre la comunicación y las prácticas de la gerencia se observan a partir de dos organizaciones de los cooperativistas: Cooperativa regional de Energía y de Desarrollo Ijuí Ltda (CERILUZ) y Cooperativa de Energía e de Desarrollo Rural Entre Rios Ltda(CERTHIL). El estudio él searchs a identificar a la importancia de las cooperativas de electrificación agrícola para el desarrollo regional y la contribución, en este contexto, del uso de la comunicación como instrumento asociado a las actividades diversas de estas organizaciones y de su gerencia. en lo que refiere al carácter del metodológico a esta investigación, el mismo si caracteriza con subir es carácter estadístico cualitativo, que no posee, exploratório-descripción asumida del aspecto. Teniendo como el técnico de los procedimientos él busca la investigación bibliográfica y de campo, con estudio del caso múltiple. el estudio confirma la necesidad de eso que estas organizaciones deben buscar una comprensión completa de los valores estratégicos esos el uso de la política de la comunicación. En las estrategias pasadas y el pozo structuralized sistemas de la comunicación son básico en la dirección de eso que los objetivos considerados se alcanzan en su plenitud. Las cooperativas son representación de servicios, por lo tanto llevan con sus objetivos primarios en el ofrecimiento de esto como producto a un grupo definitivo de consumidores, el cuadro social. Es en el reconocimiento de esta dirección para sus operaciones que emerge la nueva acción de la gerencia para estas organizaciones. Certhil y los searchs de Ceriluz la excelencia de un servicio, con la atención centrada en el cliente/se asociaron, intento las necesidades cada uno de el de la forma del individualizada.

Palabra Llave:

Cooperativismo – Desarrollo – Comunicación – Marketing.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Modelo de Processo de Comunicação.....	31
Figura 2 – Conceito de Organização Cooperativa.....	37
Figura 3 – Usina Hidrelétrica Nilo Bonfanti -Visão lateral.....	75
Figura 4 – Visão lateral da Usina José Barasuol.....	76
Figura 5 - Área de abrangência de operação da Certhil	79
Figura 6 – Vista Frontal da Casa de Máquinas da Usina Hidrelétrica Buricá..	81
Figura 7 – Visão Lateral do vertedouro de barragem da PCH do rio Buricá...	82
Quadro 1 – Diferenças entre Serviços e Bens Físicos.....	26
Quadro 2 - Centrais Hidrelétricas em Atividade.....	48

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	09
1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO.....	11
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	11
1.2 JUSTIFICATIVA.....	12
1.3 OBJETIVOS.....	14
1.3.1 Objetivo Geral.....	14
1.3.2 Objetivos Específicos.....	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 ERA DA INFORMAÇÃO: CENÁRIO DE CONVERGÊNCIA DA TECNOLOGIA DA COMUNICAÇÃO E ORGANIZAÇÕES.....	15
2.2 O MARKETING COMO COMPONENTE DA GESTÃO ESTRATÉGICA.....	21
2.2.1 O Marketing de Serviços.....	25
2.2.2 Marketing Social.....	26
2.3 A COMUNICAÇÃO COMO INSTRUMENTO DE VANTAGEM COMPETITIVA NAS ORGANIZAÇÕES.....	28
2.3.1 A dinâmica das tecnologias de comunicação	34
2.4 O COOPERATIVISMO COMO FOCO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL.....	35
2.4.1 O papel do cooperativismo no desenvolvimento endógeno.....	40
2.5 AS COOPERATIVAS DE ELETRIFICAÇÃO RURAL.....	45
3 METODOLOGIA.....	50
3.1 CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO.....	50
3.2 DEFINIÇÃO DAS INSTITUIÇÕES PARA O ESTUDO DE CASO.....	54
3.3 COLETA DE DADOS.....	56
3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	58
4 RESULTADOS OBSERVADOS NAS COOPERATIVAS.....	60
4.1 ESTRUTURAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	60
4.1.1 Estruturas Gerais e de Comunicação.....	66
4.1.2 Análise da Ceriluz.....	71
4.1.3 Análise da Certhil.....	79
4.1.4 Resultados Finais da Análise.....	85
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	89
5.1 CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS.....	92
REFERÊNCIAS.....	98

INTRODUÇÃO

Na sociedade contemporânea e globalizada, insere-se de forma essencial a necessidade de uma gestão do uso da comunicação como ferramenta de marketing adequada aos vários atos administrativos importantes. Essa observação se direciona, especificamente, para determinar se a utilização estratégica da comunicação atinge níveis eficientes tanto no objetivo final de cada atividade, tanto quanto para todos os outros atos da organização, ou seja, a relação com seus públicos afins (nos casos aqui estudados, os sócios e colaboradores, de forma mais contundente, e ainda a comunidade externa) e a flexibilização das informações.

A comunicação passa a ser entendida como um elemento presente em toda a dinâmica organizacional desempenhando uma série de papéis no desenvolvimento das atividades efetuadas pelas organizações. Torna-se de suma importância buscar analisar se as organizações estão (ou não) utilizando a comunicação, e de que forma em suas atividades, como estratégia de marketing, auxiliando em seu poder de decisão. O uso da comunicação baseado no conceito de atuação pressupõe também um poder expressivo que leva à legitimação das outras esferas com poder decisório na organização por meio de sua atuação sendo esta conduzida de forma eficiente.

O enfoque geral desta pesquisa é o desenvolvimento regional, observando as características relativas ao crescimento econômico e social, a partir de duas organizações cooperativistas. Ressalta-se este sistema que é diferenciado em termos de atuação enquanto estruturas organizacionais, e o estudo delimita-se às seguintes cooperativas de eletrificação rural: Cooperativa Regional de Energia e Desenvolvimento Ijuí Ltda (CERILUZ) e Cooperativa de Energia e Desenvolvimento Rural Entre Rios Ltda (CERTHIL).

No que concerne à comunicação como estratégia de marketing, o estudo descrito se voltará ao sistema do microclima¹ interno destas organizações e suas

¹ Identifica-se microclima como sistema interno das organizações (TORQUATO, 1986).

relações de significação direcionadas para este mesmo público e para o macrossistema² social onde estão inseridas estas organizações.

O trabalho está constituído de etapas distintas, em que no primeiro momento se descreve todas as formulações no que tange a objetivos enquanto estudo, sendo precedido pelas conceituações e discussões necessárias à compreensão onde estão inseridas as cooperativas de eletrificação rural que integram os casos estudados. No segundo capítulo, é apresentado o referencial teórico usado ao longo da pesquisa, com as considerações sobre o cooperativismo e sua relação com o desenvolvimento regional, relacionando-se à área da comunicação, que se desdobra no marketing, entendidos sob a lógica da gestão e do planejamento.

No terceiro capítulo descreve-se o contexto metodológico da pesquisa de campo e as técnicas de pesquisa utilizadas. Neste capítulo, é apresentado o plano de coleta de dados e instrumentos de pesquisa, complementando-se com a apresentação de todos os resultados e particularidades observadas no decorrer do estudo.

Em seguida, se constituem as etapas de encerramento deste processo, onde se apresentam os resultados obtidos bem como as suas significações em relação direta com as prerrogativas da pesquisa, além das contribuições que emergem não deliberadamente da realidade observada no decorrer dos contatos com as organizações que compuseram o estudo de caso múltiplo. No quinto e último capítulo, são apresentadas as considerações finais e contribuições acadêmicas da pesquisa.

² Macrossistema estuda a concorrência, analisa as pressões do ambiente, gerando as condições para o aperfeiçoamento das organizações (TORQUATO, 1986).

1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O contexto atual de sociedade globalizada, onde se inserem as organizações e suas atividades, oferece uma multiplicidade de variáveis, tornando cada vez mais complexa as atividades de gestão. Nesse cenário é que também estão inseridas as organizações cooperativistas, que pela sua natureza de existência e de atuação se denotam como diferenciadas, mas também confrontadas pelas necessidades de adaptação de suas estratégias de gestão, quer sejam de caráter mercadológico ou administrativas.

Também está presente no espaço deste gênero de atividades a comunicação, como parte integrante de um ferramental essencial, sendo esta um instrumento para que as organizações possam constituir suas atividades tanto no campo estratégico como no campo operacional. A existência destas instituições, vinculadas ao contexto da chamada era da informação, explicita a necessidade de compreensão da comunicação como elemento integrante de um cenário onde tecnologia e fluxo de informações caminham juntos, para que objetivos e ações sejam atingidos. A atuação das cooperativas volta-se para um coletivo de atores com prerrogativas que vão além da conquista de um segmento de mercado, de uma clientela, isto posto se apresenta um espaço significativo para que sejam efetuados esforços de pesquisa quanto à atuação destas organizações e suas práticas.

Destaca-se que a discussão proposta por este estudo se assenta na importância deste segmento de organizações, justamente pela sua forma de atuação voltada ao fomento do desenvolvimento das regiões em que atuam.

Com esta perspectiva, observando o cenário vigente destas organizações, é que se pretende responder à seguinte questão: **As cooperativas utilizam (ou não) a comunicação como estratégia em sua dinâmica gerencial, voltada para o seu quadro de associados, visando também fomentar desenvolvimento regional ?**

1.2 JUSTIFICATIVA

Compreender o cenário externo em que está inserida é necessidade primária a toda e qualquer organização que busca integrar o contexto da era da informação. Para a compreensão desta realidade que cerca a organização é necessária uma intensa troca de informações com os variados segmentos e setores, do ambiente externo - consumidores/compradores -, e ambiente interno – colaboradores, sócios, acionistas, etc.-, constituindo assim uma imensa teia de trocas e de mediações.

Existente em todos os momentos da vida de um ser humano, a comunicação como processo permeia todos os momentos. Assim também acontece em relação à existência/vida das organizações, sendo que esta essencial instância de troca sai da relação interpessoal e passa então a construir atos comunicativos ligados a um objetivo-fim - regrado por uma série de estratégias e determinações previstas pela própria organização.

Integrando tais perspectivas dentro de uma organização, comunicação como forma de difusão e captação das informações, esta se reveste de necessidade e importância específicas. As tecnologias utilizadas na comunicação dão conta de sua importância ao se reconhecer que pelas ações deste segmento todas as decisões e transações acabam acontecendo. É impossível imaginar hoje uma organização competitiva que esteja alheia às novas tecnologias comunicativas, como a Internet, os avanços no campo da telefonia, as quais contribuem para a efetividade dos mais variados sistemas de gerenciamento e de administração. Neste contexto, insere-se o marketing como instrumento fomentador de desenvolvimento organizacional e, conseqüentemente, da região onde está inserida a organização.

Desta forma, o presente estudo, tomando como ponto de partida a observação de cooperativas, sendo estas a Certhil e a Ceriluz, pela sua característica de associação organizada de grupos específicos da sociedade humana com grande abrangência geográfica, busca oferecer então uma amostra pertinente da realidade regional quanto ao funcionamento das atividades das organizações da região Noroeste Colonial. Sendo assim se identificou os possíveis tensionamentos ou discrepâncias no que se refere à utilização da comunicação institucional como instrumento de marketing, determinando ainda sua influência para o desenvolvimento regional, a partir das ações destas organizações.

A observação detalhada sobre o uso da comunicação, aliada ao avanço tecnológico, determina a intensidade de seu uso em relação aos objetivos finais das organizações, observando ainda como forma de comparação o seu uso em outras instâncias como a sua utilização direcionada para o seu público interno e outras esferas da sociedade onde se encontra estabelecida.

Assim, a relevância deste esforço de pesquisa se revela na construção de uma fonte específica de dados sobre o universo do cooperativismo, visto aqui como instrumento do desenvolvimento regional, bem como sistema que se adapta ao contexto da era da informação e se renova em relação à utilização das tecnologias e de estratégias de gestão. De forma específica para estas organizações, permitirá o reconhecimento da utilização atual de ferramentas de comunicação e ao mesmo tempo possibilita a percepção de estrangulamentos nesta área, bem como as soluções, a fim de evitar que o objetivo final da promoção do desenvolvimento esteja alijado destas ações e, assim, se possibilitem a compreensão detalhada de tais questões evidenciando o funcionamento da estrutura das organizações em nível regional.

Destaca-se, portanto, que a identificação do uso da comunicação como ferramenta de marketing nas organizações cooperativistas representa um ponto inicial, tanto no aspecto prático e acadêmico, para a identificação de políticas adequadas de comunicação e a sua real importância para a gestão administrativa de qualquer organização. Lembra-se, ainda, que a comunicação como estratégia de marketing ocupa papel importante no desenvolvimento organizacional e, em consequência, regional, já que as cooperativas de eletrificação rural são vistas como importantes meios de geração de desenvolvimento econômico, mas também social.

Em termos acadêmicos ocorre o reconhecimento de uma realidade, que assentada sob base teórica específica, apresenta a articulação entre elementos (comunicação, marketing e propagação da energia como desenvolvimento) que de forma aparente estariam distantes, mas que constituem um estratagema complexo que contribuem para a mecânica do desenvolvimento.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Geral

Identificar a importância das cooperativas de eletrificação rural para o desenvolvimento regional e a contribuição, nesse contexto, da utilização da comunicação como instrumento associado às diversas atividades destas organizações e de sua gestão.

1.3.2 Específicos

a) Traçar a importância das cooperativas de eletrificação rural para o desenvolvimento regional;

b) Identificar se as cooperativas utilizam e quais são as ferramentas de comunicação usadas;

c) Analisar se a comunicação, como um instrumento específico e associado aos demais processos da organização, contribui para a qualificação da gestão e das diversas ações desenvolvidos pelas cooperativas de eletrificação rural.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O estudo proposto evidencia a necessidade de construção de um referencial em termos de fontes bibliográficas que forneçam aspectos essenciais à compreensão de toda a temática envolvida, em função de sua amplitude e de diversos significados específicos. A racionalidade argumentativa a ser constituída neste aspecto aborda aspectos sobre a comunicação enquanto instrumento essencial para as organizações no atual contexto, partindo então para o marketing e sua necessária compreensão, incluindo também os aspectos históricos e conceitos básicos sobre o cooperativismo, objetivando assim um entendimento sobre este formato de atuação das organizações observadas. Assim, se busca construir um cenário com duas perspectivas: a comunicação e o cooperativismo, como forma de oferecer a compreensão necessária e completa sobre o esforço efetuado neste estudo.

2.1 ERA DA INFORMAÇÃO: CENÁRIO DE CONVERGÊNCIA DA TECNOLOGIA DA COMUNICAÇÃO E ORGANIZAÇÕES

No princípio deste novo século e nas duas últimas décadas do século XX, se registraram mudanças de caráter significativo nos vários campos e atividades da sociedade humana, determinando influência e efeitos sobre todos estes, em destaque na proposição deste estudo: os efeitos e influências gerados neste período especificamente para o uso da comunicação como instrumento inserido nas estratégias utilizadas pelas organizações.

A sobrevivência das instituições depende de um cenário complexo, com vários fatores como a competitividade crescente e adoção de novas tecnologias a cada momento. Neste contexto de avanços tecnológicos ressalta-se o crescimento no que se refere às técnicas comunicativas, quer sejam utilizadas para intercambiar o contato entre duas pessoas, de forma interpessoal, quer seja para estabelecer a conexão entre organizações, de forma a concretizar suas atividades diárias. Apresenta-se, dessa forma, a necessidade deste instrumento estar adequado ao contexto de aldeia global e configura-se também a realidade do encurtamento das distâncias que foram açambarcadas pela capilaridade planetária da Internet e das comunicações via satélite, dentre outros sistemas avançados de comunicação

característicos desta era. No meio dessas mudanças se configura uma sociedade da informação, que ainda não se definiu totalmente, na qual o global vive ao lado do local, sem saber o que ou quem sobreviverá a tantas mudanças. Esta é uma das particularidades do período de globalização, conforme Ianni:

Globalização rima com integração e homogeneização, da mesma forma que com diferenciação e fragmentação. A sociedade global está sendo tecida por relações, processos e estruturas de dominação e apropriação, integração e antagonismo, soberania e hegemonia. (...) As mesmas relações e forças que promovem a integração suscitam o antagonismo, já que elas sempre deparam diversidades, alteridades, desigualdades, tensões, contradições (1997, p. 32).

Além disso, para Kunsch (2006) o fenômeno da globalização vigente tem alterado por completo os comportamentos da sociedade e das organizações.

Funciona como um novo paradigma para entender o mundo da atualidade. A globalização é algo amplo e abrangente, que envolve aspectos como desregulamentação dos mercados financeiros, privatização das empresas públicas, novas tecnologias da informação e da comunicação, desregulamentação jurídica e redução do poder do Estado-nação, além da confrontação dos blocos de integração com os centros de poder no mundo (organizações transnacionais, consórcios, blocos, alianças, etc) [...] (KUNSCH, 2006, p. 34).

Sobre esse movimento em nível global, Kliksberg (2001) acredita que as conseqüências para os países em desenvolvimento, principalmente, podem acarretar danos significativos no campo econômico e social das populações. O autor compartilha da idéia de que os avanços científico-tecnológicos das últimas décadas têm sido excepcionais, mas não deixa de ressaltar a necessidade de se apontar possíveis soluções para problemas sociais impostos pelas transformações do novo século.

Produziram-se mudanças radicais em diversos campos que empurraram em pouco tempo até limites totalmente imprevisíveis as fronteiras tecnológicas. Em áreas tais como: comunicações, informática, robótica, biotecnologia, genética e muitas outras, a taxa de inovação não reconhece precedentes em profundidade e velocidade. [...] O processo é portador de potencialidades imensas de desenvolvimento tecnológico e melhoria dos níveis de competitividade e produtividades das unidades empresariais envolvidas, mas se apresenta, por seu lado, infinitamente complexo e contraditório e campos como o desemprego, equidade, pobreza e os problemas sociais em geral [...]. (KLIKSBURG, 2001, p.70).

Mesmo diante de tais considerações, Kliksberg (2001) defende que os novos avanços tecnológicos, como a Internet, ofereceram oportunidades originais para a sociedade, já que se abrem possibilidades como o acesso à informação e ao conhecimento, desenvolvimento técnico, educação à distância. Esses aspectos, segundo o autor, são poderosos e estão mudando a face de numerosas atividades produtivas.

Esta multiplicidade de tensões no tecido social, o antagonismo entre local e global, tem como principal mensageiro a tecnologia, sendo ela o meio principal desta realidade de mudanças. A globalização está inserindo cada vez mais a tecnologia na vida de cada um, tornando-a onipresente na vida humana. Assim, a adequação das novas tecnologias à convivência diária, é que a torna um elemento poderoso na definição dos padrões comunicacionais deste novo milênio.

Frente a este novo cenário construído pela quebra de barreiras em nível mundial e, segundo Kunsch, pelo avanço tecnológico por que passam telecomunicações, imprensa, rádio, televisão, computadores, Internet e transmissões via satélite “impõe a sociedade a um novo comportamento e, conseqüentemente, a um novo processo comunicativo social com inúmeras implicações técnicas, éticas e morais” (2006, p. 35). O processo comunicacional está se fragmentando, principalmente devido à influência dos meios tecnológicos disponíveis em sociedade – inseridos pela globalização.

Sobre isso, Tenório afirma:

Nos dias atuais de globalização econômica, os vocábulos aliança e parceria, assim como rede, têm sido utilizados para significar processos de interação nos quais interesses devem ser compartilhados em prol de objetivos comuns. Processos de caráter social ou econômico que tanto podem estar relacionados à interação de processos, de empresas, de Estados, do Estados com empresas e do Estado com a sociedade civil, ou alternativas que procurem significar relações de cooperação entre partes (2004, p.65).

Inserido nesta perspectiva de atuação, torna-se necessária uma reestruturação para novas formas no âmbito do trabalho e de produção, a partir dos avanços tecnológicos na disseminação da informação e da comunicação, como destaca Siqueira:

As novas tecnologias de informação e comunicação foram também decisivas na reestruturação do mundo do trabalho e da produção, configurando o que chamamos de pós fordismo e que se caracteriza por uma valorização maior das formas sofisticadas de capital (tecnologia, investimento e, principalmente recursos humanos) sobre as formas estáveis (terra e matérias-primas) (2001 p. 110).

O universo de existência das organizações apresenta diferentes características que se tornam elementos balizadores das decisões em termos de estratégias que permitam a sobrevivência no segmento em que estas atuam. Sob a ação destas imposições mercadológicas e ideológicas vigentes no sistema capitalista mundial, as organizações precisam estar adequadas para acompanhar as definições inerentes aos seus interesses, constituindo para si as condições tecnológicas necessárias que possibilitem agilidade no acompanhamento de todo este cenário.

Além disso, conforme aborda Tenório (2002), a evolução científico-técnica associa-se à globalização da economia no contexto de flexibilização da empresa, “já que as interações desses dois vetores são, no argumento estratégico, os conteúdos necessários para a sua sobrevivência no mercado globalizado” (p.178).

Neste momento se ressalta outro aspecto, referente à quebra das distâncias em função do avanço nas técnicas comunicativas, permitindo um fluxo em âmbito planetário de informações. Essa realidade comum tem influência na vida organizacional das empresas.

A separação dos movimentos da informação em relação ao movimento dos seus portadores e objetos permitiu por sua vez a diferenciação de suas velocidades; o movimento da informação ganhava velocidade num ritmo muito mais rápido que a viagem dos corpos ou a mudança da situação sobre a qual se informava. Afinal, o aparecimento da rede mundial de computadores pôs fim - no que diz respeito à informação- à própria noção de “viagem” (e de “distância” a ser percorrida), tornando a informação instantaneamente disponível em todo o planeta, tanto na teoria como na prática (BAUMAN, 1999, p. 21-22).

Cabe destacar, também, o aporte de Tenório ao comentar:

Que a conseqüência da internacionalização do capital ou da globalização da economia é a necessidade das pessoas aumentarem seus espaços geoeconômicos de ação a fim de manter-se no mercado e viabilizar suas produtividades através da incorporação do progresso científico-técnico (2002, p. 178).

Essas mudanças, tais como a redução das distâncias senão para os corpos e objetos, mas para informações e valores monetários especialmente, amplifica as possibilidades e necessidades inerentes à vida das organizações. Dentro da Era da Informação, onde esta é essencial, se torna compreensível a partir desta mudança onde a aldeia global de Marshall MacLuhan³ concretiza que a utilização da comunicação adequada à nova realidade gera ganhos para as organizações enquanto parte integrante de seus objetivos. A importância da comunicação em seu aspecto de conclusão de negociações por via eletrônica ou como forma de rede interna para a construção da crítica das atividades de uma empresa é destacada por Castells ao descrever o *e-commerce* e sua importância na atualidade.

A importância dos negócios eletrônicos, porém, vai muito além de seu valor quantitativo. Isto porque, como em 2001, cerca de 80% das transações feitas na web são B2B⁴ o que implica uma profunda reorganização da maneira como os negócios operam. Redes internas, pelas quais empregados se comunicam entre si e com a administração, são críticas para o desempenho da firma. Toda a organização do negócio precisa adequar-se à tecnologia baseada na Internet, através da qual se relaciona com compradores e fornecedores. (...) O que está surgindo não é uma economia ponto.com, mas uma economia interconectada com um sistema nervoso eletrônico (2003, p. 57).

Na mesma linha de pensamento de Castells, Andrade (2002) reafirma que a tecnologia da informação contribui para a mudança dos cenários organizacionais, principalmente quanto ao aumento da capacidade e do fluxo da informação:

As inovações na tecnologia da informação permitem oferecer produtos mais variados a usuários cada vez mais numerosos. A inter-relação crescente da tecnologia da informação com seus usuários, estejam eles dentro ou fora da empresa propriamente dita, transforma os modelos organizacionais, pois a partir da possibilidade de criação de redes, as empresas ganham novos contornos ao ponto de vista organizacional (ANDRADE, 2002, p. 52).

Além disso, o autor ainda destaca que, atualmente, a soma de fatores como informação, tecnologia e o fluxo dessas informações, atinge a empresa, a sua

³ Marshall MacLuhan, sociólogo canadense que cunhou o termo Aldeia Global no livro *O meio é a mensagem* (1969), que resume o conceito de que o progresso tecnológico estava reduzindo todo o planeta à mesma situação que ocorre em uma aldeia, ou seja, a possibilidade de se intercomunicar diretamente com qualquer pessoa que nela vive fruto da evolução das Tecnologias da Informação e da Comunicação.

⁴ B2B: Expressão que significa de empresa-para-empresa, do inglês *business-to-business*, ou seja, são transações diretas entre duas organizações via Internet.

organização e os atores em torno dela. “A nova empresa deverá estar baseada em tecnologia, orientada para os clientes e preocupada com a capacitação e desenvolvimento constante de seus empregados” (ANDRADE, 2002, p. 53).

Do ponto de vista organizacional, as empresas, ao longo do século XX, sofreram transformações significativas, tanto no comportamento e formas de relacionamento em nível interno e externo.

As inovações tecnológicas, assim como as inovações organizacionais, surgiram de maneira acentuada, principalmente na última década desse século. Entende-se aqui inovação tecnológica como a utilização do conhecimento de novas formas de produzir e comercializar bens e serviços, e inovações organizacionais como a introdução de novos meios de organizar empresas, fornecedores, produção e comercialização de bens e serviços (ANDRADE, 2002, p.52).

Não é de hoje que o mundo empresarial prepara-se para agregar as novas tecnologias nos processos de gestão. Perez e Bairon (2002) afirmam que uma corporação que venha a ser precursora no uso de material em novas mídias digitais, com certeza está na frente do processo de comunicação. Isso acontece porque o material interativo proporciona maior entrosamento do consumidor com o produto ou serviço, “exatamente por ter a oportunidade de viver uma conseqüente simulação” (p.166). Os autores ainda afirmam:

Uma coisa é você descrever as qualidades do produto ou serviço para o seu potencial consumidor, outra, bem diferente, é este viver uma situação “virtual”. A virtualidade interativa será o grande desafio do marketing , neste século. Será mais fácil proporcionar ao consumidor o exercício de suas fantasias e idealizações frente ao consumo, tanto quanto receber um retorno crítico por parte dos consumidores. A visualização, o tato, a interação textual, etc. atingem com muito maior intensidade o consumidor, provocando suas representações de desejo (PEREZ; BAIRON, 2002, p.166).

Perez e Bairon (2002) argumentam que as novas mídias digitais colaborativas proporcionaram agilidade na comunicação nas empresas, havendo uma desburocratização, redução no tráfego de documentos e os funcionários passaram a ter acesso às informações. Isso resultou em decisões e análises menos centralizadas.

Nesse sentido torna-se essencial à rotina estratégica das organizações a utilização da comunicação adequada a todo este contexto, quer seja no seu microclima interno ou em relação ao seu ambiente externo.

2.2 O MARKETING COMO COMPONENTE DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Partindo deste cenário complexo, onde tecnologia e velocidade no trânsito de informações são características essenciais, é que surge a comunicação e, a partir dela, o marketing a ser utilizado dentro de uma estratégia adequada às necessidades das organizações. A necessidade quanto a programar uma política de comunicação institucional é premente para que cada organização se proponha a enfrentar a dimensão de uma realidade que se assenta, sobremaneira, na circulação de informações, e que esta situação infere sentidos dos mais diversos no processo de gestão, independente de qual seja o ramo ou segmento de atuação.

Nesta política está presente a comunicação institucional, como forma de agir em prol de uma canalização das necessidades da organização quanto ao alcance de objetivos específicos, como a promoção do desenvolvimento regional por meios de suas ações e atividades. Este tema, inclusive, é abordado com maior intensidade no próximo capítulo, já que, inicialmente, faz-se necessária a abordagem do marketing e seu poder estratégico nas organizações.

Na visão de Porter quanto mais globalizada for a economia, mais ligada ao local serão as vantagens competitivas:

[...] a primeira impressão é a de que numa economia globalizada - na qual cresce a Internet, na qual a comunicação é simples, tão simples quanto o transporte de bens -, a localização geográfica seria um detalhe sem importância. Uma empresa pode estar em qualquer lugar e continuar a ser próspera. Mas na economia mundial moderna acontece ao contrário: qualquer coisa que se possa conseguir a partir de um local distante já deixou de fazer diferença e não é mais uma vantagem competitiva, porque é possível comprar uma máquina na Alemanha da mesma maneira que qualquer outra pessoa poderia fazê-lo. Se for possível encontrar a informação no World Wide Web, já não existe vantagem, porque todos podem encontrar essa mesma informação na rede (PORTER, 2002, p.36).

Assim, mais do que nunca a escolha de estratégias eficientes faz a diferença em um mercado altamente competitivo e globalizado. A utilização da comunicação como instrumento de marketing tornou-se aspecto fundamental pela busca do desenvolvimento organizacional. Entretanto, destaca-se que essa utilização está sendo ou não adequada em nível de eficácia na gestão organizacional. Deste modo, o marketing já há alguns anos, passou a ostentar um perfil muito mais amplo e eficiente do que simplesmente a busca pela venda de determinado produto e ou

serviço. Para McKenna (1993) as transformações do marketing são impulsionadas pelo enorme poder e pela disseminação da tecnologia, não havendo mais distinção entre empresas tecnológicas ou não. A tecnologia introduziu-se no mercado em alta velocidade.

[...] O marketing é orientado à criação, e não ao controle de um mercado; baseia-se na educação desenvolvimentalista, no aperfeiçoamento incremental, e no processo contínuo, e não em simples táticas para conquistar fatias de mercado, ou em eventos únicos. E o que é mais importante: baseia-se no conhecimento e na experiência existente na organização (MCKENNA, 1993, p. 3).

Portanto, ao abordar o uso das ferramentas de marketing como instrumento de gestão de comunicação organizacional em cooperativas, é importante oferecer um retrospecto sobre o surgimento do marketing no mundo dos negócios. O marketing nasceu nos Estados Unidos e foi aceito na Europa somente após a Segunda Guerra Mundial. No Brasil, o termo marketing surgiu por volta de 1954 (RICHERS, 2000). Ao longo dos anos, o marketing deixou de apenas ser visto como a caracterização de todas as atividades que envolvem o fluxo de bens e serviços entre o produtor e o consumidor, mas sim passou a ultrapassar os limites da atuação comercial das empresas para se tornar atividade-irmã das funções sociais e culturais. Sobre isso, Richers afirma que:

[...] definimos o marketing simplesmente como a intenção de entender e atender o mercado. Esta, portanto, não pretende ser uma definição filosófica; ela é antes operacional. Para que possam atender ao consumidor, precisamos, primeiro, entendê-lo, isto é, identificar-nos com o que ele quer, para, depois, esforçar-nos para atender aos seus desejos. O resto é adereço (2000, p.4-5).

A posição do autor reafirma o papel do marketing junto às organizações, mas não representa ser a única. O marketing está presente nas rotinas produtivas das organizações contemporâneas – não sendo diferente nas atividades gerenciais das cooperativas. O marketing na visão de Kotler, “é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta, troca de produtos de valor com outros” (1998, p. 27). Para o autor, o desejo e as necessidades de compra – para a própria sobrevivência -, originam a geração de processos de marketing.

O ponto de partida para o estudo do marketing reside nas necessidades e desejos humanos. A humanidade precisa de comida, ar, água, roupa e abrigo para sobreviver. Além disso, as pessoas desejam recreação, educação e outros serviços. Elas têm preferências notáveis por tipos específicos de bens e serviços básicos. Seja qual for o caso, não há dúvida de que as necessidades e desejos do homem moderno são surpreendentes (KOTLER, 1998, p.31).

De acordo com Lupetti, a revolução tecnológica atingiu todo o mercado, não somente os produtos e as organizações e sim, os administradores. Na década de 90, o marketing voltou a sua atenção à criação e não ao controle de um mercado. “Criaram-se mercados, adaptando-se os produtos a estratégias dos clientes” (2002, p.24). Segundo a autora:

O antigo conceito de marketing – que pregava o desenvolver de uma idéia, fazer pesquisas de mercado e lançar o produto – ficou ultrapassado e não mais correspondia aos desejos e demandas dos consumidores. A aplicação desse conceito não mais resultava no fator competitividade, tão enraizado e necessário às organizações (LUPETTI, 2002, p. 25).

Entretanto, para a definição das técnicas adequadas na empresa, é fundamental que os gestores tenham uma visão clara e precisa sobre o uso da estratégia em busca de determinados fins. Porter define:

O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como a empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo estas metas. (...) A Roda da Estratégia Competitiva é uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais está buscando chegar lá (1986, p.15-16).

A visão do autor reafirma o papel importante da definição de estratégias de competitividade nas organizações, levando em conta a necessidade de estarem preparadas para atuar em um mercado altamente competitivo. Ressalta-se, portanto, a real eficácia de ações de marketing nas empresas, sejam elas cooperativas, com o intuito de promover o alto desenvolvimento econômico, mas também social, levando em consideração o caráter cooperativo dessas organizações.

Por isso, assim como classifica Kotler (1998) marketing significa:

[...] trabalhar com os mercados, os quais, por sua vez, significam a tentativa de realizar as trocas em potencial com o objetivo de satisfazer às necessidades e aos desejos humanos. Assim [...] marketing é a atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, através dos processos de troca (1998, p.33).

Além disso, outro aspecto importante citado por Kotler (1998) é que é preciso lembrar o papel dos consumidores e o produto oferecido, já que a determinação do que deve ou não ser produzido está nas mãos deles. “As empresas produzem o que os consumidores desejam e, desta forma, maximizam o bem-estar dos consumidores e obtêm seus lucros” (1998, p. 43). Diante desse aspecto, é bom frisar que as cooperativas estudadas nesta pesquisa oferecem como bem e serviço energia elétrica e, é justamente pensando no processo de gestão das tecnologias da comunicação e do marketing nessas organizações, que se busca averiguar a real utilização de estratégias produtivas que se encaixem nesse processo. É a particularidade dos serviços oferecidos aos seus clientes por essas cooperativas, que tornam a observação foco deste estudo mais enriquecedora e inédita.

Neste cenário, buscando tornar mais compreensível o conceito de marketing, Kotler sugere a definição de marketing societal, o que é segundo ele:

Uma orientação da administração que visa proporcionar a satisfação do cliente e o bem-estar do consumidor e do público a longo prazo, como a solução para satisfazer aos objetivos e às responsabilidades da organização (1998, p.46).

Com certeza, as estratégias de marketing devem estar voltadas para o público-alvo – seus clientes em potencial e futuros clientes -. As organizações precisam estar conscientes da importância de definir com cuidado os seus consumidores e, a partir disso, gerar estratégias focadas nessas necessidades. Por isso, o marketing atual, mais do que desenvolver um bom produto e torná-lo acessível ao cliente, deve gerir com eficácia a comunicação e a promoção. “Toda a empresa é forçada, pela própria natureza dos clientes e da concorrência, a adotar o papel de comunicador” (KOTLER, 1998, p.380).

Nessa mesma posição, Grönroos (1993) acredita que o conceito de marketing tem que orientar todas as pessoas, funções e departamentos das organizações. Deve ser entendido por todos, desde a alta gerência até o Office boy. “O marketing deveria antes de tudo ser um estado de espírito. Isso constitui o fundamento do marketing bem-sucedido” (1993, p.163).

Para exemplificar ainda mais a definição do marketing, Grönroos (1993) classifica o tema por ordem de importância. Assim, o marketing deve ser: um estado de espírito; uma maneira de organizar as várias atividades e funções da empresa; e um conjunto de ferramentas, técnicas e atividades expostas aos clientes e público em geral.

2.2.1 Marketing de serviços

As organizações cooperativas deste estudo oferecem como bem e serviço aos seus clientes e consumidores a energia elétrica para o meio rural. A necessidade e importância desses serviços para milhares de famílias atingidas pelos municípios de Ijuí e Três de Maio (RS) é indiscutível. Mas, como qualquer outra organização, as cooperativas de eletrificação rural também precisam estar atentas à relevância de oferecer um bom serviço aos seus consumidores, principalmente frente ao risco da concorrência cada vez mais presente.

Assim, a discussão sobre o marketing de serviços é vital para a análise do processo e instrumentalização da comunicação como gestora do desenvolvimento organizacional. Segundo Grönroos (1993), existem inúmeros motivos para o crescimento da economia de serviços, como a natureza dos negócios e às mudanças da sociedade.

De acordo com Cowell (1984 apud GRÖNROOS, 1993) três das principais explicações para esse novo processo e crescimento da economia de serviços são:

- 1 – O retardo no crescimento da produtividade da mão-de-obra em serviços, se comparado ao resto da economia;
- 2 – O crescimento na demanda intermediária pelas empresas;
- 3 – O crescimento na demanda final pelos clientes.

A par de tais definições, o autor define serviço como sendo:

Uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre cliente e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao (s) problema (s) do (s) cliente (s) (GRÖNROOS, 1993, p.36).

Os serviços são basicamente mais ou menos intangíveis e constituem processos vivenciados bem subjetivamente, onde as atividades de produção e consumo acontecem simultaneamente.

O quadro a seguir define com maior clareza a diferença entre serviços e bens físicos.

Quadro 1: Diferenças entre Serviços e Bens Físicos.

BENS FÍSICOS	SERVIÇOS
Tangível	Intangível
Homogêneo	Heterogêneo
Produção e distribuição separadas do consumo	Produção, distribuição e consumo são processos simultâneos.
Uma coisa	Uma atividade ou processo
Valor principal produzido em fábricas	Valor principal produzido nas interações entre comprador e vendedor
Clientes normalmente não participam do processo de produção	Clientes participam da produção
Pode ser mantido em estoque	Não pode ser mantido em estoque
Transferência em propriedade	Não transfere em propriedade

Fonte: Grönroos (1993, p.38).

Vale destacar, também, na opinião de Zeithaml e Bitner (2003) que o objetivo principal dos produtores de serviços é idêntico ao de todos os profissionais de marketing: proporcionar ofertas que satisfaçam as necessidades e as expectativas de clientes, assegurando a sua própria sobrevivência econômica.

2.2.2 Marketing social

Voltadas ao segmento de geração de energia, as cooperativas de eletrificação rural, em especial as estudadas nesta pesquisa, mostram-se preocupadas com a inserção de seu quadro de associados ao contexto social criado pelas cooperativas. Uma das principais finalidades é gerar um contexto de aproximação com o quadro de associados, ao mesmo tempo buscando beneficiá-los com ações de caráter social, com enfoque às famílias e integrantes do quadro associativo.

Durante a pesquisa, foi possível observar que ambas as cooperativas dizem-se preocupadas com tais ações, mas não estão conscientes que tais atividades desenvolvidas por elas se constituem como marketing social e, responsabilidade social. No momento em que se envolvem com ações que visam ampliar a educação ambiental, preservação de recursos naturais e oferecimento de serviços que envolvem acesso a planos de saúde e sistemas de seguro de vida, já se constituem como ampliação do foco de marketing social, mesmo que de forma inconsciente. Essas considerações ficaram perceptíveis a partir da pesquisa realizada em cada uma das cooperativas e ambas não perceberam que estes conceitos se integram em um plano muito mais amplo de marketing social.

Melo Neto e Froes apresentam a função das cooperativas neste processo:

A empresa lucra socialmente quando suas ações sociais internas dão bons resultados. Isso pode ser percebido e identificado quando sua produtividade aumenta, os gastos com saúde dos funcionários diminuem, a organização consegue desenvolver o potencial, habilidades e talentos dos funcionários, multiplicando as inovações (2001, p. 24).

Diante de tais considerações, merece destaque, conforme Paz (2006), que o setor empresarial está alterando a definição que havia recentemente sobre organização empresarial.

Estão mais conscientes de que a empresa não existe somente para gerar lucros, mas sim oferecer melhorias nas condições de vida do indivíduo – aplicando em nível interno com seus funcionários e colaboradores e, posteriormente, nas comunidades onde estão inseridas (2006, p. 44)

Assim, conforme Paz, esse processo é resultado de uma nova concepção de valores no mundo empresarial “resultado do exercício maior da cidadania, contribuindo para o aparecimento de novos paradigmas nas relações sociais e econômicas da atualidade” (2006, p. 43).

As organizações contemporâneas se deram conta da importância de se encaixarem na vida empresarial e, para as cooperativas estudadas, isso não é diferente. As instituições cooperativistas desenvolvem práticas sociais, mas desconhecem que tais ações englobam o marketing social.

Para Kotler, marketing social é:

O projeto, a implementação e o controle de programas que procuram aumentar a aceitação de uma idéia ou prática social num grupo-alvo. Utiliza conceito de segmentação de mercado, pesquisa de consumidores, de configuração de idéias, de comunicação, de facilitação de incentivos e a teoria de troca, a fim de maximizar a reação do grupo-alvo (1978, p. 288).

Desta maneira, através do marketing social é possível realizar ações de responsabilidade social voltadas ao público-alvo das cooperativas, ou seja, seus associados e familiares. As cooperativas estão preocupadas, mas tais ações ainda mostram-se incipientes. A realidade percebida neste estudo registra parcelas deste tipo de comportamento estruturadas nas atividades das cooperativas que fizeram parte do estudo de caso e estas não tem uma grande concentração nos atos que foram observados pelo pesquisador.

2.3 A COMUNICAÇÃO COMO INSTRUMENTO DE VANTAGEM COMPETITIVA NAS ORGANIZAÇÕES

O uso adequado da comunicação como estratégia de marketing pode ser uma opção bem-sucedida de gestão organizacional, bem como de instrumentos agilizadores de suas rotinas administrativas. Na atualidade, fala-se muito na importância da aplicação de uma comunicação eficaz nas organizações, mas não se pode deixar de destacar que a comunicação pode ser uma ferramenta positiva do marketing nas empresas modernas.

Ao abordar a comunicação, vale destacar que a mesma insere-se muito além do processo de criação de um departamento de comunicação eficiente na empresa, mas sim integra um cenário muito mais abrangente – tendo como pano de fundo as organizações cooperativistas e como estas estão utilizando ou não a comunicação como uma ferramenta de desenvolvimento econômico, mas também social.

É importante compreender a comunicação como estrutura que processa a relação entre várias esferas, tal como observa Torquato (1986):

Uma empresa se organiza, se desenvolve, enfim, sobrevive, graças ao sistema de comunicação que ela cria e mantém e que é responsável pelo envio e recebimento de mensagens de três grandes sistemas: 1) o sistema sóciopolítico, onde se inserem os valores globais e as políticas do meio ambiente; 2) o sistema econômico-industrial, onde se inserem os padrões da competição, as leis de mercado, a oferta e a procura; e 3) o sistema inerente ao microclima interno das organizações (...) Trazendo informações desses três sistemas ou enviando informações para eles o processo comunicacional estrutura as convenientes ligações entre o microsistema interno e o macrosistema social, estuda concorrência, analisa as pressões do meio ambiente, gerando as condições para o aperfeiçoamento organizacional (1986, p.16).

Dessa forma, torna-se de suma importância buscar analisar se as organizações estão (ou não) utilizando a comunicação de forma eficiente nos ambientes interno e externo, como estratégia de marketing, auxiliando em seu poder de decisão. O uso da comunicação baseado no conceito de atuação descrito por Torquato (1986) pressupõe também um poder expressivo que leva à legitimação das outras esferas com poder decisório na organização por meio de sua atuação sendo esta conduzida de forma satisfatória.

A comunicação, como processo e técnica, fundamenta-se nos conteúdos de diversas disciplinas do conhecimento humano, intermédia o discurso organizacional, ajusta interesses, controla os participantes internos e externos, promove enfim, maior aceitabilidade da ideologia empresarial. Como *poder expressivo* exerce uma *função-meio* perante outras *funções-fim* da organização. Nesse sentido, chega a contribuir para a maior produtividade, corroborando e reforçando a economia organizacional (TORQUATO, 1986, p.17).

A observação deste segmento de atividade organizacional permite abranger uma tipificação de estrutura com um longo período de atividades, onde absorveu para si a maior parte dos avanços tecnológicos criados nas três últimas décadas, e também mantém uma capilaridade extensa em termos de público interno e um público externo ligado às esferas governamentais e entidades internacionais que fomentam o desenvolvimento regional. Em destaque esta essencial característica das organizações a serem observadas, em que, além de ambiente de competição mercadológica, se configura explicitamente a diretriz de serem as cooperativas elementos alavancadores do desenvolvimento para suas regiões de atuação, seja por meio de sua atividade fim ou através de programas sociais voltados ao mais variados temas.

O progresso-técnico científico propõe a mudança nas formas de produção, mas também nas formas de relação que cada organização mantém dentro de suas atividades, onde não se excluem as cooperativas, sendo que o uso da comunicação configura também para estas um instrumento de marketing que permeia todos os seus processos e atos, sendo então merecedor de observação e de compreensão de seus efeitos neste segmento.

Além disso, no entendimento de Kunsch (2006), as organizações modernas, para se posicionar frente ao mercado e fazer frente aos desafios da contemporaneidade, necessita planejar, administrar e pensar estrategicamente a sua comunicação.

Ao pensar na gestão da comunicação organizacional, muito se tem para aprender. Na prática, diversas vezes ele é gerida muito mais com ênfase nas tarefas do que nos processos. Sua função terá de ser muito mais eficiente e pró ativa. [...] ela deverá auxiliar a organização a fazer a leitura de cenários e das ameaças e das oportunidades presentes na dinâmica do ambiente global, avaliando a cultura organizacional, e pensar estrategicamente as ações comunicativas [...] (KUNSCH, 2006, p.39).

Diante disso, para a autora, a comunicação deve ser pensada a partir de um projeto muito mais amplo, dentro de uma gestão estratégica. Hoje, os gestores precisam pensar em um projeto global, que venha a atender todas as carências da empresa em nível de comunicação e marketing.

Faz-se necessário sensibilizar a alta administração da empresa ou a organização e conseguir seu comprometimento com a comunicação. Conceber a comunicação como fator estratégico na divulgação da missão e dos valores da organização perante todos os seus membros também é muito importante. Outro ponto é considerar a comunicação como um setor integrado nos processos internos de gestão estratégica, demonstrando o seu papel eficaz nas relações interpessoais, interdepartamentais e interorganizacionais, na busca da sinergia organizacional para a consecução dos objetivos globais, criação de valores, cumprimento da missão, melhoria de desempenho, etc (KUNSCH, 2006, p.45).

Kotler (1996) estabelece um modelo de comunicação para ser utilizado na gestão de marketing dentro das organizações. Segundo ele, o modelo fornece uma orientação aos comunicadores de marketing sobre como se promover mensagens e mídias eficazes para o público pretendido.

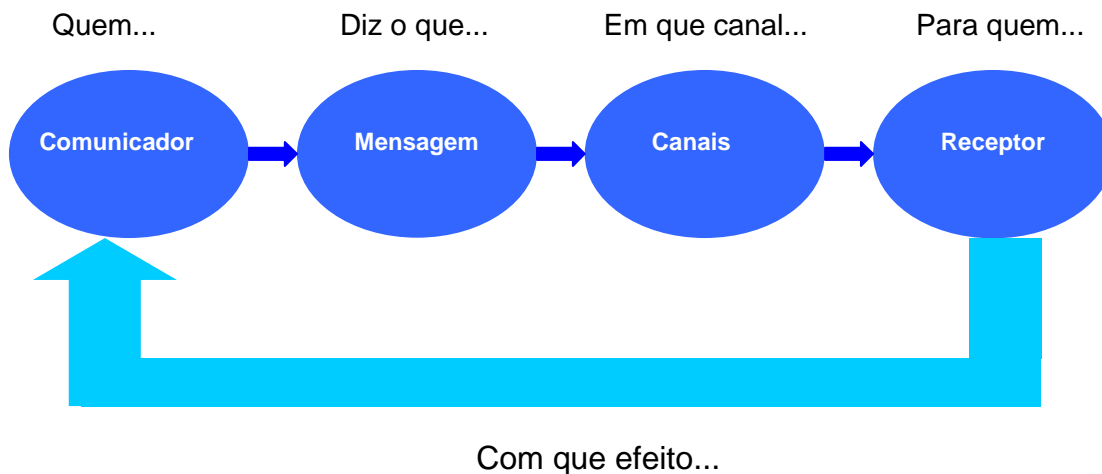


Figura 1: Modelo do processo de comunicação

Fonte: Kotler (1996, p.383).

Na visão de Kotler (1996) o papel do receptor é crucial para que a comunicação eficiente ocorra dentro dos processos produtivos das organizações. O comunicador de marketing deve certificar-se das características de sua audiência para desenvolver as estratégias de comunicação adequadas.

A promoção eficiente para a empresa de hoje exige um conceito integrado de comunicação em marketing. Envolve a empresa na resposta de uma questão extremamente difícil. “O que deseja ser?” Se a empresa responde ou não a essa pergunta, ela será algo para o público e para seus clientes. Todos os seus produtos e ações comunicam. A empresa que reconhece isso vê o seu relacionamento para com o comprador como um namoro. No melhor sentido, a empresa luta por estabelecer um relacionamento emocionalmente satisfatório entre ela e seus clientes (KOTLER, 1996, p. 380).

Perez e Bairon (2002, p.34) ressaltam a importância com o cuidado no desenvolvimento de comunicações eficazes, que permitam dar conta dos objetivos organizacionais, “que sejam suficientemente atrativas em um turbilhão de informações e socialmente responsáveis e comprometidas com a verdade, de maneira que reforcem os propósitos emitidos pelas mensagens, criando uma imagem favorável”.

Os autores vão ainda mais longe e traçam ações de comunicação em marketing essenciais para o entrelaçamento das atividades organizacionais. Entre elas estão:

- ✓ Criar consciência: reconhecimento pelo público-alvo da marca do seu produto ou empresa. Criar consciência significa estar presente na mente do consumidor; Construir imagens favoráveis: tornam a imagem da empresa simpática aos olhos dos consumidores ;
- ✓ Identificar clientes potenciais: grupos de pessoas que se identificam com a comunicação da organização, sem que fosse previamente selecionado como alvo;
- ✓ Formar e intensificar relacionamentos: a aproximação dos consumidores através de programas de fidelidade, por exemplo, possibilita o elo entre organização e cliente;
- ✓ Reter clientes: quando não há dúvidas sobre a comunicação do produto e o seu uso;
- ✓ Vender: levar o cliente até a compra.

Esses aspectos envolvendo a comunicação e ações de marketing são cruciais em todas as organizações, não sendo diferente no processo de gestão das cooperativas de eletrificação rural. O foco está na conquista de clientes e consolidação do serviço oferecido aos associados e consumidores de energia.

A comunicação com o mercado é uma parte substancial da função de marketing, incluindo inúmeras atividades relacionadas. Entretanto, as organizações – inclusive do tipo cooperativista -, precisam estar atentas aos tipos de comunicação existentes para definir as melhores estratégias para a gestão do produto ou serviço oferecido.

Grönroos (1993), a partir da visão da comunicação em marketing, define a comunicação em cinco estágios:

- 1 - Comunicação pessoal (não relacionada à interface entre a produção do serviço e o consumo do mesmo);
- 2 – Comunicação de massa (impessoal);
- 3 – Comunicação dirigida;
- 4 – Comunicação interativa;

5 – Ausência de comunicação (comunicação negativa).

O autor explica que comunicação pessoal não está relacionada à interface entre produção e consumo do serviço, incluindo, por exemplo, vendas por profissionais ou outras pessoas de vendas que não ocorrem como parte normal da produção do serviço. Já a comunicação de massa inclui anúncios, folhetos e volantes impressos e distribuídos em massa. A comunicação dirigida é uma comunicação impessoal personalizada, dirigida ao destinatário com identificação. “Esses três tipos de comunicação são parte da Função Tradicional de Marketing (GRÖNROOS, 1993, p.198). A comunicação interativa refere-se aos efeitos de comunicação das percepções dos clientes na interface comprador-vendedor, durante a produção do serviço.

Do ponto de vista da comunicação, o desafio é gerenciar todos os cinco tipos de comunicação e seus efeitos de forma integrada. Caso contrário, os clientes receberão sinais diferentes e às vezes até contraditórios partindo das várias fontes de comunicação. Um vendedor pode prometer uma coisa (efeito da comunicação pessoal), ou uma correspondência de venda personalizada (efeito da comunicação dirigida) pode ser um tanto diferente e, ainda, um terceiro efeito de comunicação pode emergir quando o cliente, de fato, percebe a realidade nas interações comprador-vendedor, ao consumir o serviço (efeito de comunicação interativa) (GRÖNROOS, 1993, p.198-199).

Independente do tipo de comunicação usado pela empresa, a chave do sucesso da comunicação com o mercado está em como as interações entre a organização e seus clientes tenham sido dirigidas às necessidades desses clientes e à produção de uma qualidade percebida excelente, bem como na construção de um consistente suporte de comunicação boca a boca. “Se os aspectos de comunicação das interações forem negligenciados, o impacto da comunicação interativa provavelmente não será tão bom ou provavelmente será até mesmo negativo” (GRÖNROOS, 1993, p. 202).

Integrando o aparato da comunicação, as tecnologias disponíveis na sociedade possuem papel fundamental no processo de gestão – tema a ser abordado no tópico a seguir.

2.3.1 A dinâmica das tecnologias de comunicação

O crescimento e o envolvimento das tecnologias da comunicação em sociedade é indiscutível. No ato mais simples das rotinas diárias, o ser humano comunica-se e usa as ferramentas de comunicação colocadas à disposição através das mais diversas e eficientes formas.

Por isso, quando se propõe a discussão dessas tecnologias como vetores de desenvolvimento organizacional e, em consequência, regional, pretende-se oportunizar um espaço de análise do uso dessas tecnologias em cooperativas de eletrificação rural, pois as mesmas colocam à disposição de seus usuários e clientes um bem fundamental para o bom andamento das atividades sociais: a energia elétrica.

Para Straubhaar e LaRose (2004) os meios de comunicação e as tecnologias de informação são elementos cada vez mais presentes. As tecnologias da informação – a exemplo de sistemas avançados de telefonia e computadores pessoais -, crescem em sua importância. No emprego, a troca de informações é um componente cada vez mais importante da maioria das atividades de trabalho, onde os profissionais da informação compõem a maioria da força de trabalho.

Meios de comunicação de massa interativos consistem em uma das muitas áreas nas quais a convergência das tecnologias de comunicação e computação deve ter um impacto significativo. De certa maneira, a mídia interativa não chega a ser uma novidade. [...] Entretanto, a aplicação de tecnologias da informação, tais como computadores e sistemas avançados de telefonia digital expande enormemente a cobertura e natureza dessas atividades [...] (STRAUBHAAR; LAROSE, 2004, p.15).

Dividindo da mesma opinião, Nassar (2006) afirma que no campo das tecnologias digitais de informação e comunicação, as organizações têm à disposição redes de computadores e telefonia móvel que dão suporte para a comunicação e transmissão de informações entre pessoas e a organização. Nos últimos 40 anos a Internet se firmou como o grande suporte digital para a veiculação das principais mídias atuais. Assim, as organizações contam com as comunicações em rede para facilitar o acesso à gama de informações e as empresas, incluindo as que atuam através da gestão cooperativista, precisam desenvolver uma gestão estratégica da comunicação, a fim de não perder espaço no mercado. “As empresas têm também o seu lugar de destaque na Internet por meio de seus sites e portais de informações,

serviços e vendas, que constituem uma mistura de teor institucional e mercantil” (NASSAR, 2006, p.152).

O mundo virtual exige da empresa uma relação baseada no rápido acesso pelos públicos às informações e no ponto de atendimento das demandas desses públicos pela organização. A complexidade desses relacionamentos se acentua porque os públicos sempre têm um ponto de vista potencialmente holístico da organização, isto é, proporcionado pelos hiperlinks, que aprofundam o conhecimento e experiência dos públicos e da sociedade acerca da organização (NASSAR, 2006, p. 155).

No aparato de ferramentas disponíveis, a comunicação digital é um dos instrumentos de maior acesso junto aos diversos públicos e isso não é diferente em uma organização cooperativista.

2.4 O COOPERATIVISMO COMO FOCO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

As organizações se dividem nos mais variados formatos e se propõem a imensa gama de objetivos operacionais. No entanto, as cooperativas apresentam aspectos *sui generis*⁵ no contexto atual de um mundo calcado no modelo neoliberal, que tem o mercado como um todo centrado em corporações e empresas de cunho hierárquico bem distante das propostas do associativismo e da cooperação.

Este é o diferencial de atuação que se aponta para este segmento de atividade socialmente organizada, onde um coletivo de atores deve ser o preponderante sobre as decisões de atuação desta organização, oferecendo espaço para a construção de novas estratégias de gestão para que se cumpram suas prerrogativas de cooperação e associação solidárias em termos de interesses econômicos.

As cooperativas nasceram com a Revolução Industrial na Europa, como um efeito do desemprego, tornando-se empresas eficientes, cumprindo o seu papel social. Assim, o cooperativismo possibilita a prática do capitalismo a partir dos pressupostos da democracia, oferecendo uma transparência diferente do que outros modelos econômicos oferecem (RICCIARDI; LEMOS, 2000, p. 56).

O aparecimento de ações cooperativistas é resultado dos efeitos excludentes do capitalismo, a partir de teorias e experiências baseadas na associação econômica entre iguais e na propriedade solidária. De acordo com Santos e

⁵ Que não apresenta analogia com nenhuma outra (pessoa ou coisa); peculiar.

Rodriguez (2002) o pensamento e a prática cooperativista modernos são tão antigos quanto o capitalismo industrial. As primeiras cooperativas surgiram por volta de 1826, na Inglaterra, como resultado do empobrecimento da população que passou a atuar em fábricas que iniciaram o processo capitalista.

O cooperativismo é resultado do modelo de Rochdale, bairro de Manchester, na Inglaterra, em 1844, local em que tecelões criaram uma associação, conhecida como cooperativa.

As cooperativas de consumidores de Rochdale, fundada a partir de 1844, e cujo objetivo inicial foi a oposição à miséria causada pelos baixos salários e pelas condições de trabalho desumanas, por intermédio da procura coletiva de bens de consumo baratos e de boa qualidade para vender aos trabalhadores. [...] Desde as suas origens, no século XIX, o pensamento associativista e a prática cooperativa desenvolveram-se como alternativas tanto ao individualismo liberal quanto ao socialismo centralizado (SANTOS; RODRIGUEZ, 2002, p. 33).

Nos últimos anos, o processo cooperativista tem provocado interesse significativo, o qual, inclusive, desafia as previsões pessimistas sobre a viabilidade econômica das cooperativas. Com o fracasso das economias centralizadas e a ascensão do neoliberalismo, há um movimento em nível mundial que está recorrendo à tradição de pensamento e organização econômica cooperativa que surgiu no século XIX, buscando renovar a tarefa de pensar e de criar alternativas econômicas (SANTOS; RODRIGUEZ, 2002).

Os autores, inclusive, estabelecem quatro fatores fundamentais que tornam as iniciativas cooperativistas essenciais para a criação de alternativas de produção emancipadoras. Em primeiro lugar, por mais que as cooperativas estejam alicerçadas em ações não capitalistas, elas estão aptas para competir no mercado. “[...] estão organizadas de acordo com princípios e estruturas não capitalistas e, ao mesmo tempo, operam em uma economia de mercado” (SANTOS; RODRIGUEZ, 2002, p. 36). O segundo aspecto é que as características das cooperativas de trabalhadores têm potencial para responder com eficiência às condições do mercado global contemporâneo, já que tendem a ser mais produtivas que as empresas capitalistas por dois motivos: os trabalhadores-proprietários têm maior incentivo econômico e moral para se dedicar ao trabalho e os trabalhadores beneficiam-se diretamente quando a cooperativa prospera, reduzindo significativamente os custos de supervisão.

O terceiro fator é a difusão pelas cooperativas de um efeito igualitário direto sobre a distribuição da propriedade na economia, estimulando o crescimento econômico e os níveis de desigualdade, principalmente na América Latina. O último aspecto é que as cooperativas geram benefícios não econômicos para os seus membros e para a comunidade em geral – questão esta fundamental para diminuir os efeitos da desigualdade gerada pelo sistema capitalista (SANTOS; RODRIGUEZ, 2002).

De fato, a partir da visão dos autores, cabe destacar que o movimento cooperativista veio, com certeza, para contribuir para a redução das mazelas sociais, bem como promover o desenvolvimento regional. Frisa-se, portanto, que as cooperativas – organizações objeto deste estudo -, contribuem de maneira eficiente com o desenvolvimento das comunidades onde atuam.

Ricciardi e Lemos defendem que o cooperativismo brasileiro está em franco crescimento e tem recolocado desempregados no mercado de trabalho, sendo uma alternativa democrática para a prática do capitalismo, expurgado de suas marcas predatórias, constituindo-se num efetivo instrumento social (2000, p. 56).

Para Frantz (2005), a organização cooperativa está alicerçada em três eixos, como mostra a figura nº 02:

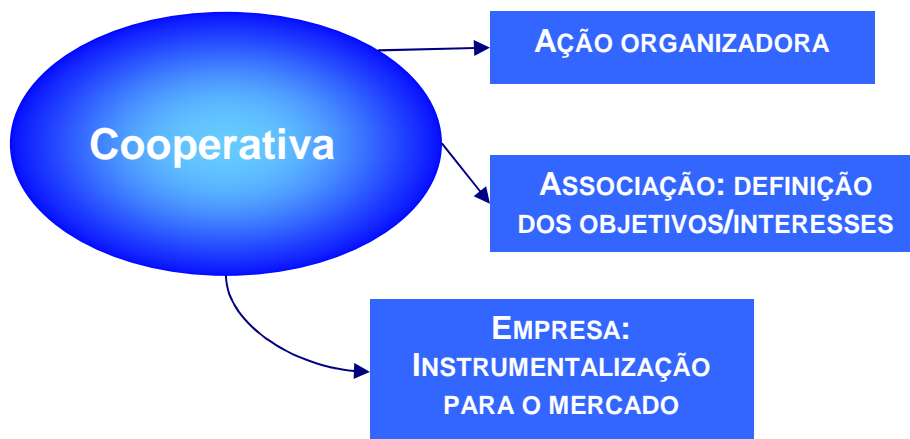


Figura 2: Conceito de Organização Cooperativa

Fonte: Frantz (2005, p. 34).

Frantz afirma ainda que uma economia de mercado, uma organização cooperativa é, antes de tudo, uma associação de pessoas e não de capitais.

A associação se propõe atuar na perspectiva da economia dos seus componentes, isto é, na perspectiva de sua racionalidade econômica como economias individuais. Porém, ao fazê-lo, essa associação cria, organiza e estrutura um instrumento adequado que vem a ser a empresa cooperativa: uma empresa comum com o objetivo de apoiar e complementar a administração das economias individuais, dando-lhe suporte no jogo competitivo do mercado (FRANTZ, 2005, p.35).

As organizações cooperativas, como associações e empresas, diante das atuais transformações, exigem de seus associados conhecimentos, capacidade de articulação, identificação coletiva e responsabilidade social (FRANTZ, 2005).

Com fisionomia de organização, o cooperativismo surgiu no Brasil a partir de 1891, em Limeira, São Paulo. A cooperativa denominava-se Cooperativa dos Empregados da Companhia Telefônica. Com o passar dos anos, as cooperativas foram surgindo gradativamente em diferentes estados brasileiros e, em vários ramos e segmentos, como o cooperativismo agropecuário, de eletrificação rural, crédito rural, de consumo, crédito urbano, habitacional, de trabalho, de saúde, entre outros. Os diversos ramos manifestaram uma evolução contínua até 1960, quando alguns setores entraram em crise, como o caso das cooperativas de consumo e de crédito (SCHMIDT; PERIUS, 2003, p. 222-223). Para os autores:

A cooperativa é uma opção de organização econômica que convive e mantém negócios com a outra opção, a empresarial capitalista, pois essas empresas ora são clientes, ora são fornecedoras da cooperativa. A opção cooperativa não é excludente, mas uma alternativa disponível para organizar a economia dentro da liberdade que caracteriza a alterna disponível para organizar a economia dentro da liberdade que caracteriza a sociedade que avança (2003, p.236-237).

A afirmação dos autores remete à necessidade de incluir as cooperativas, principalmente as de eletrificação rural, como organizações que precisam manter-se competitivas no mercado como qualquer outra empresa. Assim, destaca-se a afirmação de Schmidt e Perius em que:

A cooperativa necessita assegurar sua viabilidade econômica, sua sustentabilidade como empresa e suas opções de crescimento, como qualquer outro empreendimento empresarial, mas, isto assegurado, ela se rege pelo critério de custos em operações com os associados e pela competitividade e maximização de resultados de operações com não associados [...] (2003, p.235-236).

Destaca-se, portanto, na visão dos autores, que uma cooperativa é uma associação entre pessoas que pretendem o atendimento às necessidades comuns, sendo estas basicamente econômicas: produção agropecuária ou industrial, comercialização de produtos, oferta de serviços, aquisição de bens, acesso a operações financeiras, crédito e outras. Para Ricciardi e Lemos (2000) as cooperativas têm duas funções:

- 1 – Associação igualitária de pessoas;
- 2 – Empresa com propósito econômico.

A principal marca cooperativista está no caráter democrático dessas organizações (RICCIARDI; LEMOS, 2000), com a configuração de voto igualitário; decisão compartilhada; trabalho em cooperação. Assim as cooperativas contribuem, ainda, para: melhorar a distribuição de renda; aumentar as oportunidades de trabalho; integrar e humanizar as relações econômicas; promover o desenvolvimento socioeconômico justo e despertar a consciência da cidadania.

Já Schmidt e Perius (2003) definem os princípios cooperativos, os quais direcionam os valores das cooperativas na prática. Entre eles, estão:

- ❖ Adesão livre e voluntária;
- ❖ Controle democrático pelos sócios;
- ❖ Participação econômica do sócio;
- ❖ Autonomia e independência;
- ❖ Educação, treinamento e informação;
- ❖ Cooperação entre cooperativas;
- ❖ Preocupação com a comunidade.

Além desses princípios é imprescindível deixar de ressaltar, assim como apresenta Schneider (2001), que um dos objetivos básicos do cooperativismo é empenhar-se pelo bem-estar econômico, social, cultural e humano de seus associados, os quais são integrantes das comunidades locais.

O cooperativismo, além de colaborar para a expansão do mercado interno, na medida em que valoriza a qualidade dos serviços prestados em detrimento do lucro, fomenta um crescimento auto-sustentado, ao reforçar o aproveitamento do excedente produzido para o destino da melhoria da produção e dos serviços junto aos associados e junto à comunidade (SCHNEIDER, 2001 p. 96).

De fato, a ação cooperativista vem agregar valor às ações individuais em busca de um benefício maior, voltado para o coletivo. Espera-se, com isso, que as atividades das cooperativas de eletrificação rural – objeto deste estudo -, estejam atendendo aos princípios básicos da cooperação, atuando junto ao local, mas com uma visão no global – tema a ser abordado no próximo item.

2.4.1 O papel do cooperativismo no desenvolvimento endógeno

Faz-se necessária também a compreensão deste tipo de organização pela perspectiva de uma definição que parte da sociedade e explicita características vinculadas às especificidades do seu local de existência e da dinâmica constituída pela sua configuração, como coloca Frantz ao detalhar o movimento cooperativo moderno.

O movimento e as práticas cooperativas são expressões de uma dinâmica social que, em cada situação especial, se expressa de um jeito específico. Isso dá certas características de tempo e lugar às práticas cooperativas. Na prática da cooperação cooperativa, entretanto, deve valer a valorização do trabalho dos associados (2005, p.79).

Essa concepção oriunda da expressão moderna do cooperativismo explicita a necessidade de inserção de dois elementos importantes para compreensão destas organizações como elementos alavancadores do desenvolvimento, de forma especial nas suas áreas específicas de abrangência, a sua estrutura que propõe participação e poder decisório a um conjunto de pessoas e sua inserção em nível regionalizado.

Inserido nesse nível de atuação o cooperativismo apresenta características importantes em sua ligação com o desenvolvimento socioeconômico, tendo em vista que a atuação destas organizações constrói espaços que qualificam a vida de seus associados e que geram resultados financeiros sociais. O reconhecimento do cooperativismo como elemento que tem funções específicas para atuar no desenvolvimento como Benecke (1970) expressa seus conceitos:

Se pueden distinguir dos tipos de funciones de las cooperativas, las económicas e las socioculturales. Entre las primeras, el aumento de ingreso y la mantención de la independencia económica de los socios, reflejan directamente el interés de los mismos. El cumplimiento de estas funciones, a su vez, se manifiesta macro-económicamente en el perfeccionamiento de la competencia, impulsos sobre o crecimiento de la producción, una redistribución de los ingresos y la estructuración pluralista competitiva de la economía. Las funciones sócio-culturales pueden tener efectos indirectos y directos. Los efectos indirectos se deben al mejoramiento de la situación económica de los socios. Los efectos directos resultan de la propia labor sociosociocultural de la cooperativa, en cuanto a la educación de los socios y la participación de sus obreros y empleados en forma de decisiones (1970, p.113).

A compreensão mais detalhada sobre o papel que o cooperativismo possui na compreensão do desenvolvimento é detalhado por Pinho (1979) com relação as diversas formulações ou modelos apontados em relação a este fenômeno, quer seja este equilibrado, desequilibrado, de pólos de crescimento ou outras denominações.

[...] cuando se pasa de abstracción teórica a la aplicación, los modelos de desarrollo equilibrado, de desarrollo desequilibrado, de polos de crecimiento y otros, incluyen a las cooperativas en el conjunto de las unidades de producción porque sirven de apoyo para la ruptura de las "cadenas" del estancamiento y del subdesarrollo, permiten la introducción de innovaciones tecnológicas, ayudan en la creación de nuevas combinaciones de factores productivos, propician el aprovechamiento eficaz de las potencialidades existentes en el medio económico, la diversificación de la actividad económica, el surgimiento de relaciones de complementariedad tecnoeconómica y de integración a la economía nacional, de los llamados sectores "económicos tradicionales" (1979, p.68).

Compreende-se toda a gama de significação que o cooperativismo tem com relação ao seu entrelaçamento com o desenvolvimento socioeconômico. Pinho (1979) resume esta representatividade do cooperativismo, destacando que:

Em suma, las cooperativas representan importantes unidades económicas, que colaboran en la formación del soporte o de la armadura" de desarrollo a la que se refieren numerosos autores, por el hecho de su actuación con fuerza multiplicadora, ejerciendo acciones asimétricas e irreversibles en una amplia área geográfica y generando múltiples actividades económicas (1979, p. 68).

A cooperativa está inscrita em uma realidade de dualidade entre local e global, o entendimento buscado para que se pudesse compreender o desenvolvimento e os fatores essenciais a sua existência têm se voltado para perspectivas que se afastam do paradigma do Taylorismo/Fordismo que prospectavam crescimento econômico pela acumulação e pela industrialização em

larga escala como caráter crucial para o avanço necessário aos países ditos como não plenamente desenvolvidos. Sendo assim em um novo cenário, que se constrói a cada momento, com dimensão em nível global e tendo as realidades locais como atores intrinsecamente ligados à busca da meta do desenvolvimento, transparece o papel das cooperativas como agentes fomentadores do desenvolvimento em dimensões circunscritas a sua regionalidade, seu espectro de atuação.

Um novo paradigma percorre o mundo há uma década: a globalização da economia e da sociedade. Os sistemas produtivos e os mercados adquirem, paulatinamente, uma dimensão global, o estado cede seu papel de protagonista e sua liderança às empresas inovadoras (geralmente multinacionais), ao mesmo tempo em que as novas tecnologias de informação, os transportes e as comunicações fortalecem o funcionamento das organizações e a sua interação. O processo de globalização traduz-se por um aumento da concorrência nos mercados, o que implica a continuidade dos ajustes do sistema produtivo de países, regiões e cidades mergulhadas na globalização. Dado que as empresas não competem de forma isolada, fazendo-o juntamente com o entorno produtivo e institucional de que fazem parte, esse processo estimula a formação de uma nova organização do sistema de cidades e regiões [...] (BARQUERO, 2002, p.13).

Por conseguinte tal contexto direciona para novas formas de observação do processo de desenvolvimento, permitindo perceber como protagonistas as localidades, as regiões para além da perspectiva das nações, do ambiente macro, mas sim para as singularidades que se concernem às regiões, aos territórios específicos. Insere-se, então, a discussão do desenvolvimento endógeno, que busca compreender os movimentos e ações constituídas “de baixo para cima”, ou seja, a partir da busca do bem-estar econômico, social e cultural da comunidade local em seu conjunto de atores, consistindo em foco que se volta para a realidade do territorial do desenvolvimento e do funcionamento do sistema.

O desenvolvimento endógeno propõe-se a atender às necessidades e demandas de uma população local através da participação ativa da comunidade envolvida. Mais do que obter ganhos em termos da posição ocupada pelo sistema produtivo local na divisão internacional ou nacional do trabalho, o objetivo é buscar o bem-estar econômico, social e cultural da comunidade local em seu conjunto. Além de influenciar os aspectos produtivos (agrícolas, industriais e de serviços), a estratégia de desenvolvimento procura também atuar sobre as dimensões sociais e culturais que afetam o bem-estar da sociedade (BARQUERO, 2002, p.39).

Os dizeres de Barquero (2002) e a abordagem do desenvolvimento endógeno⁶ podem parecer distantes da realidade das organizações em proposta de estudo, mas observadas as devidas dimensões e aproximações é neste espaço determinado que se desenvolva o papel de agente fomentador do desenvolvimento para as cooperativas. O desenvolvimento passa pelas dimensões específicas do entendimento do poder local, de como ocorre a participação dos atores sociais de cada território. Entendendo este território como a abrangência do espectro de ação de cada cooperativa, se percebe a inserção destas como integrantes de um processo de desenvolvimento endógeno, constituindo-se cada uma destas como um meio inovador para que ocorram processos de desenvolvimento da realidade onde estão inseridas e onde promovem suas ações.

Cabe ressaltar que em termos teóricos de análise do desenvolvimento os meios inovadores são as estruturas observadas por um grupo de teóricos europeus do Grupo Europeu sobre os Meios Inovadores (GREMI-Suíça), e que visa explicar como situações específicas levam ao maior êxito de desenvolvimento algumas regiões, configurando-se aqui um instrumento para entender a percepção de que organizações cooperativistas constituem-se em uma espécie de meio inovador, com efeitos específicos para o espaço geográfico onde estão inseridas.

Maillat (2003), um dos pesquisadores do GREMI, configura uma descrição de cinco aspectos que detalham o meio inovador e que permitem os sistemas econômicos locais atuar em uma dinâmica endógena de desenvolvimento, sendo os seguintes:

- Um conjunto espacial determinado, portanto espaços geográficos, que não têm fronteiras em sentido específico;
- Um coletivo de atores (empresa, instituições de pesquisa e de formação, poderes públicos locais, indivíduos qualificados) que devem gozar de relativa independência de decisão e de autonomia na formulação de estratégias;
- Elementos materiais específicos (empresas, infra-estruturas) e também elementos imateriais (competências, regras) e institucionais;
- Uma lógica de organização (capacidade de cooperar) que visa utilizar da melhor maneira os recursos criados em comum pelos atores;

⁶ Dinâmica de desenvolvimento de uma região ou país a partir de forças internas deste espaço geográfico. Constitui as ações que são construídas pelos atores existentes nos próprios territórios sem a presença de elementos externos para que ocorra este ato.

- Uma lógica de aprendizagem (capacidade de mudança) que revela a capacidade dos atores de modificar seu comportamento.

Estes cinco componentes podem ser percebidos dentro da estrutura de significação e de ação de uma cooperativa, guardadas as devidas proporções, ou seja, há uma dimensão específica em termos territoriais, a abrangência de cada uma delas. Há um coletivo de atores (direção, equipes técnicas e administrativas, associados), que estão envolvidos na utilização e gestão de elementos materiais e imateriais específicos (infra-estrutura, empresa e regras, estatutos). Há ainda, por fim, a lógica de organização, que é o aspecto fulcral de toda esta estrutura, a cooperação, que permite a melhor utilização dos recursos que são criados de forma comum pelo coletivo deste atores, e que obedecem a uma lógica de aprendizagem, expressa na capacidade de mudanças que tais instituições apresentam em seu histórico com a absorção de melhorias tecnológicas incrementais nas diversas esferas de sua estrutura.

As mudanças processadas na contemporaneidade têm efeito para o cooperativismo e para sua relação com o desenvolvimento de caráter regional, e está se tornando interligado às práticas da sociedade neoliberal mantendo o pressuposto de que sua atuação se assenta sobre a valorização da individualidade, de cada associado, atendendo aos seus interesses, as suas necessidades, sem deixar de estimular a cooperação, visando, por fim, a qualidade de vida por meio da responsabilidade social, na relação que estabelece com a sua comunidade, com a realidade onde estão inseridas.

Os fundamentos do cooperativismo moderno são os interesses dos seus associados, além das suas necessidades. O cooperativismo moderno busca proteger os interesses das pessoas, estimulando-as à cooperação. A cooperação tem um sentido econômico que se expressa pelo esforço de reduzir custos por exemplo. A redução de custos busca ampliar a economia dos associados e, assim, melhorar as condições de vida. Na modernidade a qualidade de vida está relacionada com a economia. Historicamente, foi esta uma preocupação do cooperativismo moderno e que hoje se expressa pelo princípio da responsabilidade social, de sua relação com a comunidade de inserção (FRANTZ, 2005, p. 80).

Assim, o cooperativismo, enquanto objeto de observação, pretende-se aqui entendê-lo como determinado por estas prerrogativas, sendo fenômeno social, que envolve-se com as questões relativas ao desenvolvimento socioeconômico pela natureza de suas operações. A partir desta realidade, configura-se como um meio

inovador para este processo, sendo necessário fazer uso das estratégias complexas, perante um cenário de alta competitividade da sociedade atual, utilizando para tanto instrumentos, que se expressam pó meio da comunicação, e de forma essencial no Marketing como ferramenta essencial para a sua significação e a manutenção de suas características de pluridade de constituição e singularidade de objetivos.

2.5 AS COOPERATIVAS DE ELETRIFICAÇÃO RURAL

Os primeiros movimentos de cooperativas de eletrificação rural no Brasil iniciaram no Rio Grande do Sul no início dos anos 40, resultado da articulação de moradores de núcleos populacionais urbanos, como forma de viabilizar a eletrificação em suas casas, já que naquela época, as distribuidoras de energia eram empresas privadas (BONAMIGO, 1999).

De acordo com dados da Federação das Cooperativas de Energia, Telefonia e Desenvolvimento Rural do Rio Grande do Sul (FECOERGS) as cooperativas de eletrificação rural têm por objetivo fornecer, para a comunidade, serviços de energia elétrica, seja repassando essa energia de concessionárias ou gerando sua própria energia. Algumas também abrem seções de consumo para o fornecimento de eletrodomésticos, bem como de outras utilidades. Apesar das cooperativas de telefonia rural não terem tido um desenvolvimento satisfatório, elas vêm ocupando espaços que dificilmente seriam mantidos pelo Serviço Público. Mesmo perante uma série de alterações na legislação que regula o funcionamento desta atividade, e que vem sendo proporcionado pelo poder público, estas cooperativas têm contribuído significativamente para evitar o êxodo rural e manter o homem no campo, melhorando suas condições de vida e aumentando a produção de alimentos.

O surgimento das cooperativas de eletrificação rural possui duas etapas: antes e depois do advento do Estatuto da Terra, promulgado em 30 de novembro de 1964, que dá ênfase especial para a difusão da eletrificação rural através do Sistema Cooperativista.

Essa solução surgiu porque a eletrificação rural não é um empreendimento rentável, e, por conseqüência, não atrai as concessionárias de energia elétrica. Por esta razão, o Estatuto da Terra, ao tratar da matéria, elegeu o cooperativismo como forma prioritária para a dinamização do processo de eletrificação rural. Nesse sistema, o próprio usuário mobiliza recursos de poupança e crédito para os

investimentos, a fim de serem desenvolvidos os processos de construção de energia elétrica no meio rural.

A primeira cooperativa de eletrificação rural do Brasil foi a Cooperativa de Força e Luz de Quatro Irmãos, hoje desativada, localizada no então Distrito de José Bonifácio, atual município de Erechim, no Rio Grande do Sul. Foi fundada em 1941, como objetivo de gerar energia elétrica para a pequena localidade, sede de uma companhia - a "Jewish Colonization and Association" - colonizadora da região, que ali se instalou em 1911.

Hoje, a maior representante do segmento no Brasil e da América Latina é a COPREL - Cooperativa Regional de Eletrificação Rural do Alto Jacuí Ltda, fundada em 1968, com sede no município de Ibirubá (RS), que conta com mais de 26 mil cooperados. Das 5.200.00 propriedades rurais existentes no Brasil atualmente, apenas 21% usufruem os benefícios da energia elétrica. São aproximadamente 1.120.000 propriedades rurais eletrificadas, 420.000 das quais pelo sistema cooperativista, sendo que 90% dos recursos aplicados partiram dos próprios cooperados (FECOERGS, 2006).

Existem atualmente filiadas à Fecoergs as seguintes cooperativas de eletrificação rural:

- Cooperativa Regional de Eletrificação Teutônia Ltda –CERTEL;
- Cooperativa Regional de Eletrificação Rural das Missões Ltda – CERMISSÕES;
- Cooperativa de Energia e Desenvolvimento Rural do Médio Uruguai Ltda – CRELUZ;
- Cooperativa Regional de Energia e Desenvolvimento Ijuí Ltda - CERILUZ;
- Cooperativa de Energia e Desenvolvimento Rural Ltda - COPREL;
- Cooperativa de Energia e Desenvolvimento Rurais Fontoura Xavier Ltda - CERFOX;
- Cooperativa Regional de Eletrificação Rural do Alto Uruguai Ltda – CRERAL;
- Cooperativa de Eletrificação Centro Jacuí Ltda – CELETRO;
- Cooperativa Regional de Energia e Desenvolvimento Rural Taquari Jacuí Ltda CERTAJA;
- Cooperativa de Energia e Desenvolvimento Rural Entre Rios Ltda. – CERTHIL;

- Cooperativa de Eletrificação e Desenvolvimento da Fronteira Noroeste Ltda. – COOPERLUZ;
- Cooperativa Regional de Eletrificação Rural Fronteira Sul Ltda. – COOPERSUL;
- Cooperativa de Eletrificação do Vale do Jaguari Ltda. – CERVALE;
- Cooperativa Regional de Energia e Desenvolvimento do Litoral Norte – COOPERNORTE;
- Cooperativa Sudeste de Eletrificação Rural Ltda. - COSEL.

O quadro nº 1 apresentado a seguir descreve especificações técnicas e de caráter histórico de funcionamento das Pequenas Centrais Hidrelétricas (PCH) questão em atividade, possibilitando uma percepção mais concreta das operações das cooperativas de eletrificação rural. De um total de 15 organizações existentes apenas nove tem operações neste sentido, o que constitui um diferencial, como o trabalho aponta em etapas seguintes. Cerca de 60% das cooperativas já efetuaram investimentos na geração própria de energia.

Quadro 2 - Centrais Hidrelétricas em Atividade

Pequenas Centrais Hidrelétricas em Operação				
Nome da Cooperativa	Rio	Município	Potência	Início das Operações
COPREL/Ibirubá	Pinheirinho	Ibirubá	0.5 MW	03/1993
CERFOX/Fontoura Xavier	Fão	Fontoura Xavier	1.0 MW	12/1995
COPREL/Ibirubá	Forquilha	Lagoa Vermelha	0.7 MW	06/1996
CERTHIL/Três de Maio	Buricá	Inhacorá	1.4 MW	05/1999
CRELUZ/Pinhal	Fortaleza	Erval Seco	0.8 MW	07/1999
CERILUZ/Ijuí	Buricá	Chiapeta	0.7 MW	12/1999
CERMISSÕES/Caibaté	Ijuízinho	Entre Ijuís	3.6 MW	02/2000
CRERAL/Erechim	Abaúna	Florianópolis	0.7 MW	10/2000
COPREL/Ibirubá	Jacuí	Victor Graeff	3.3 MW	12/2000
CRELUZ/Pinhal	Fortaleza	Taquaruçu do Sul	1.2 MW	01/2001
CERTEL/Teutônia	Forqueta	Putinga	6.1 MW	12/2002
CRERAL/Erechim	Tigre	Nonoai	1,0 MW	10/2003
CERILUZ/Ijuí	Ijuí	Ijuí	14.3 MW	12/2003
COOPERLUZ/Santa Rosa	Comandá	Campina das Missões	1,0 MW	10/2004
CRELUZ/Pinhal	Braga	Cristal do Sul	0,6 MW	11/2004
CERTEL/Teutônia	Boa Vista	Estrela	0,7 MW	10/2005
COOPERLUZ/Santa Rosa	Santa Rosa	Santa Rosa	4,5 MW	12/2005
Total	-	-	42.1 MW	-

Fonte: Fecoergs (2006).

Por fim, buscou-se apresentar um cenário que descreve uma interligação racional entre o grande contexto da contemporaneidade, a globalização, e seus efeitos para todos os campos de atuação das organizações. Além disso, a vigência da chamada era da informação, onde o fluxo de informações e a utilização de aparatos tecnológicos tem sido necessidades prementes na gestão das mais variadas atividades.

Em um segundo aspecto se traçou a relação entre o marketing, entendido como processo emergente da utilização de políticas de comunicação, como integrante das ações de gestão e sua aplicabilidade. Neste mesmo construto se insere a discussão da comunicação como uma das vantagens competitivas na atuação das organizações, frente ao cenário descrito na primeira etapa. Também foi

apresentado como aspecto final a relação essencial entre cooperativismo e a dinâmica do desenvolvimento, além de explicitar o entendimento sobre sua importância como agente deste fenômeno e a realidade das organizações que compõem o estudo de caso múltiplo desenvolvido. A seguir descreve-se as etapas relativas às modelagens e sistemas que serviram de base metodológica no desenvolvimento da pesquisa e a utilização de instrumentos determinados para este fim.

3 METODOLOGIA

Este capítulo destina-se a apresentação das perspectivas de delimitação científica, tendo em vista o concernente à escolha de método para a consolidação do estudo, bem como seus desdobramentos específicos quanto à coleta e análise de dados, tipificação da sua natureza, formas de abordagem e de procedimentos técnicos utilizados para a observação dos dados levantados.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO

Este esforço de pesquisa faz uso de metodologia específica, tendo em vista que busca corresponder às necessidades de caráter científico, bem como oferecer uma forma adequada de observação da parcela de realidade que servirá como pesquisa de campo, permitindo o estabelecimento necessário entre as dimensões práticas e teóricas.

O método científico é definido como a forma pelo qual os cientistas pretendem construir uma representação da realidade, se constitui como um caminho, uma lógica de pensamento a ser utilizada pelo pesquisador. Como destaca Mota (2003), este precisa ser confiável, consistente e não arbitrária, do mundo à sua volta.

O método também pode ser caracterizado como a união de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista (LAKATOS; MARCONI, 1991, p. 83).

Portanto, tendo em vista a necessidade de estabelecer uma lógica processual para esta pesquisa, a mesma se caracteriza de forma geral sob a perspectiva do método dialético, comungando do entendimento de que a sociedade constrói o homem e ao mesmo tempo é por ele construída, focando sua atenção no processo existente e o seu constante fluxo e transformação (VERGARA, 1997).

No que tange ao aspecto de sua natureza, a pesquisa caracteriza-se como sendo aplicada e, conforme Vergara:

A pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mas imediatos, ou não. Tem portanto, finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura, motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador e situada sobretudo no nível da especulação (1997, p. 45).

A abordagem é qualitativa, observando o que Malhotra (2001, p.69) define a respeito desse tipo de pesquisa, que é “desestruturada e de natureza exploratória, com base em amostras pequenas, para prover critérios de compreensão do cenário do problema”.

A pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a pesquisa quantitativa procura identificar os dados e aplica alguma forma de análise estatística. [...] Metodologia de pesquisa não estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona *insights* e compreensão do contexto do problema (MALHOTRA, 2001, p. 155).

Assim, o presente estudo pretende desenvolver a compreensão do problema, levando em consideração os seguintes aspectos da pesquisa qualitativa:

- Quanto aos objetivos, pretende-se alcançar uma compreensão qualitativa das razões e motivações subjacentes;
- A amostra constitui-se de pequeno número de casos não-representativos estatisticamente, já que se busca através de entrevistas pré-estruturadas levantar um diagnóstico das organizações;
- A coleta de dados e análise é não-estruturada e não-estatística;
- E o resultado busca conquistar uma compreensão concreta, ainda que em caráter exploratório, dentro da proposta de pesquisa.

Portanto, a pesquisa não possui caráter estatístico e não segue seqüência rígida em suas etapas, não admite regras precisas. Ainda compondo o processo metodológico utilizado quanto aos seus objetivos, ela tem caráter exploratório-descritivo. Ao propor investigar a posição e situação de duas cooperativas frente às tecnologias de comunicação e sua utilização em seus objetivos institucionais, se faz necessário adentrar uma área onde se registram poucos conhecimentos específicos acumulados e sistematizados, tendo por base o que aponta Vergara (1997), quanto às características de uma pesquisa exploratória.

Constitui-se, então, de forma inicial como sendo exploratória, a qual é “um tipo de pesquisa que tem como principal objetivo o fornecimento de critérios sobre a

situação-problema enfrentada pelo pesquisador e sua compreensão” (MALHOTRA, 2001, p. 106). Sendo mais bem descrita e detalhada da seguinte forma:

A pesquisa exploratória é usada em casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão, identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes que se possa desenvolver uma abordagem. [...] A amostra, selecionada para gerar o máximo de discernimento, é pequena e não representativa. [...] A pesquisa exploratória é caracterizada por flexibilidade e versatilidade com respeito aos métodos, porque não são empregados protocolos e procedimentos formais de pesquisa. Ela raramente envolve questionários estruturados, grandes amostras e planos de amostragem por probabilidade. Em vez disso, o pesquisador está sempre atento a novas idéias e dados (MALHOTRA, 2001, p. 105-106).

Da mesma forma, assentando-se sobre a necessidade da realidade observada, se impõe também como um dos fins o caráter descritivo, com o objetivo de expor características de determinada população ou de determinado fenômeno (VERGARA,1997). Dessa forma busca-se definir o perfil dessas organizações e como as mesmas inserem-se no mercado, a partir da observação entre as realidades constatadas de forma individualizada em cada uma delas, como forma de apontar um cenário geral sobre os temas pesquisados.

Para desenvolver a pesquisa, se traçou como procedimentos técnicos as seguintes etapas: bibliográfica e pesquisa de campo, sendo que no levantamento bibliográfico o pesquisador utilizou-se de materiais históricos, como arquivos antigos e material fotográfico, cedidos pela direção de ambas as cooperativas. Levando em consideração que se realizou um estudo sistematizado sobre o tema em questão, o levantamento de material bibliográfico constitui-se como sendo o ponto de partida para o desenvolvimento da pesquisa.

A utilização do suporte bibliográfico se justifica ao ser determinado como um procedimento formal em termos de reflexão que requer um tratamento científico e se constitui em via adequada para o reconhecimento de uma realidade tendo em vista se descobrir verdades parciais. A pesquisa bibliográfica pode, portanto, “ser considerada também como o primeiro passo de toda a pesquisa científica” (LAKATOS; MARCONI,1992, p.44).

Uma pesquisa bibliográfica pode visar um levantamento dos trabalhos realizados anteriormente sobre o mesmo tema estudado no momento, além de identificar e selecionar os métodos e técnicas que foram utilizados, fornecendo subsídios para a redação da introdução e revisão da literatura do projeto. Em suma,

uma pesquisa bibliográfica leva ao aprendizado sobre uma determinada área. Entre as fontes da pesquisa bibliográfica, se utilizou a imprensa escrita (jornais, revistas), meios audiovisuais (rádio, tv, filmes, televisão) e publicações (livros, teses, publicações avulsas, pesquisas, entre outros) (LAKATOS; MARCONI, 1991, p. 184-185).

Levando em consideração que se estudou o uso de políticas de comunicação em cooperativas de eletrificação rural como estratégia de marketing, o presente estudo configura-se como sendo uma pesquisa de campo, cujo foco foram as cooperativas gaúchas de eletrificação rural, tendo como amostra específica, Certhil e Ceriluz. As organizações constituem-se como amostra para detectar o fenômeno investigado, sendo que Vergara (1997) estabelece a pesquisa de campo como uma investigação empírica, incluindo elementos que são utilizados para auxiliar na observação do fenômeno em questão. Neste caso, foram utilizadas na pesquisa de campo, a técnica de análise documental e a de entrevistas.

Diante de todas estas especificidades, a pesquisa configura-se como sendo um estudo de caso múltiplo, como forma de ajustar ainda mais o seu foco central de observação. A utilização desta técnica se justifica pelas características de investigação empírica que lhe é implícita, servindo a natureza desta pesquisa, que é aplicada a um fenômeno, sob a inserção em um contexto contemporâneo, corroborando com o que estabelece Yin (1994), que o estudo de caso é investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real.

Esta proposição se interliga com as necessidades apontadas pelo método dialético, que entende a realidade e seus atores em constante fluxo e transformação, e dessa forma o estudo de caso se mostra adequado em função de que também não estabelece limites definidos entre o fenômeno estudado e o contexto existente. Torna-se, então, uma estratégia abrangente que necessita de várias outras características técnicas já citadas como a coleta de dados e ainda a análise e interpretação de dados. A investigação do estudo de caso, segundo Yin (1994), enfrenta situação tecnicamente única, havendo mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, se baseia em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir para uma triangulação.

A necessidade de ser estudo de caso, em perspectiva inicial, se torna adequada em função de que o olhar proposto pela pesquisa se dirige a uma

observação sobre a utilização de tecnologias de comunicação no contexto específico de um tipo de organização: cooperativas de eletrificação rural, ocasionando então a necessidade de incluir mais de um caso neste estudo. O ato de seleção de mais de um caso aqui proposto, atende a lógica subjacente a estudos de casos múltiplos como acentua Yin (1994) como forma de prever resultados semelhantes ou resultados contrastantes apenas por razões previsíveis.

3.2 DEFINIÇÃO DAS INSTITUIÇÕES PARA O ESTUDO DE CASO

O sistema total de pesquisa utilizado neste estudo necessita ainda de uma definição sobre a amostragem dos casos, seu dimensionamento e delimitação, tendo em vista os objetivos propostos quanto determinação de fenômenos específicos em organizações cooperativistas, subdivididas na especificação operacional da eletrificação rural. Tratando-se de pesquisa qualitativa e exploratória, a escolha definida se baseia na necessidade de compor uma parcela selecionada convenientemente dentro de um universo total do segmento de população que é objeto da observação, constituindo um subconjunto deste universo (LAKATOS; MARCONI, 1991, p. 163).

A composição básica dos casos se restringe a uma extratificação de caráter mínimo das cooperativas de eletrificação rural existentes no estado do Rio Grande do Sul, e que se encontram congregadas enquanto conjunto de organizações sob a Federação das Cooperativas de Energia, Telefonia e Desenvolvimento Rural do Rio Grande do Sul, (Fecoergs). Desse modo, o universo da pesquisa conta com os grupos diretamente envolvidos no processo de gestão de cada cooperativa e, por conseguinte, que estejam relacionados ao objeto de estudo.

O tipo de amostra estabelecido para a presente pesquisa é a não-probabilística e por acessibilidade. Isto porque, o estudo não está baseado em procedimentos estatísticos, e os elementos foram selecionados por facilidade de acesso a eles (VERGARA, 1997). A limitação em um grupo diminuto de organizações justifica-se e tem base em necessidades metodológicas já comprovadas em relação à determinação do número de casos.

A natureza da pesquisa também tem impacto sobre o tamanho da amostra. Para projetos de pesquisas exploratórias, tais como os que utilizam pesquisa qualitativa, o tamanho da amostra é comumente pequeno. (MALHOTRA, 2001, p. 304).

Portanto, assim se justifica o direcionamento da pesquisa de campo para apenas um grupo determinado de atores dentro um coletivo mais complexo, mas que reflete representatividade efetiva do universo total de significação destas organizações. Este tipo de instrumentação teórica quanto ao processo de amostragem se torna adequado ao processo que pretende realizar os objetivos de pesquisa aqui projetados, e que não pode estar sob a dependência de uma escolha aleatória, mas sim se propõe a uma escolha segmentada de público alvo dentro da estrutura formal das organizações.

Dessa forma se configura também a necessidade de compreender a técnica de amostragem não-probabilística, que se entende como “técnica de amostragem que não utiliza seleção aleatória. Ao contrário, confia no julgamento pessoal do pesquisador” (MALHOTRA, 2001, p. 305). A necessidade de se encaminhar esta escolha por julgamento também está referida a necessidade de que ocorra um direcionamento técnico necessário à objetividade do processo de pesquisa, como também descreve Malhotra:

A amostragem por julgamento é uma forma de amostragem por conveniência em que os elementos da população são selecionados com base no julgamento do pesquisador. Este exercendo seu julgamento ou aplicando sua experiência, escolhe os elementos a serem incluídos na amostra, pois os consideram representativos da população de interesse ou apropriados por algum outro motivo (2001,p. 307).

Em resumo, o formato de amostra utilizado nesta pesquisa parte de pressupostos que reconheceram na amostragem não probabilística por julgamento, o melhor instrumento, tendo em vista a realidade do estudo, e também em função da racionalidade necessária ao processo a ser desenvolvido bem como oferece o rigor científico adequado, encaminhando-se a escolha de duas organizações como composição do estudo de caso múltiplo.

Considerando as necessidades de cunho metodológico e partindo desta escolha se encaminha como etapa seguinte, sendo esta a especificação detalhada dentro de subgrupo populacional, a seleção de elementos abordados pela etapa de pesquisa de campo, onde se efetuou coleta de dados. Inserido dentro da

objetividade desta pesquisa se define como alvo da coleta de dados três grupos de integrantes da estrutura organizacional das cooperativas que são sujeitos desta pesquisa, sendo os seguintes:

- Integrantes do grupo diretivo (presidentes, diretores);
- Colaboradores dos setores administrativos envolvidos com o nível de planejamento estratégico;
- Integrantes de assessorias de comunicação e departamento de marketing destas organizações.

Esta definição para a coleta de dados utiliza-se de uma técnica de amostragem não-probabilística por julgamento, o que se justifica quanto às temáticas centrais da pesquisa, pois estas envolvem uma série de situações específicas em termos de gestão e de planejamento das atividades da organização.

3.3 COLETA DE DADOS

Buscando alcançar os objetivos traçados para o estudo, foram utilizados instrumentos de coleta de dados que atendessem aos pressupostos iniciais da pesquisa. Tendo em vista que a pesquisa constitui-se como qualitativa e de campo, foram utilizadas as seguintes técnicas de coleta de dados:

- Entrevista semi-estruturada e por pautas;
- Questionário pré-estruturado;
- Documental;
- Bibliográfica;

No decorrer da pesquisa se efetuou como estratégia para a obtenção das informações necessárias aos objetivos, uma série de contatos com os integrantes das direções e colaboradores das cooperativas.

A partir da experiência do pesquisador, efetuada na construção de interação com estas organizações, se constatou uma peculiaridade, com a percepção de que o núcleo necessário de informações encontrava-se concentrado em um grupo mínimo de pessoas e de caráter similar nas duas organizações. O contato com a realidade das atividades das organizações encaminhou uma decisão lógica sobre a composição do grupo de entrevistados. Em cada uma delas, foram entrevistados os presidentes, como figura central da gestão, os titulares da área contábil/financeira e os integrantes do setor de comunicação.

Em ambas as cooperativas, a coleta de dados ocorreu a partir de visitas de forma mais concentrada no caso de uma das cooperativas, a Certhil, sediada em Três de Maio. O deslocamento foi pré-agendado, tendo em vista a distância geográfica, sendo que o pesquisador permaneceu o dia todo na sede da organização, incluindo no processo de coleta uma visita às instalações da pequena central hidrelétrica, instalada junto ao Rio Buricá. Todas as informações foram gravadas e transcritas.

Já a Ceriluz foi visitada pelo pesquisador em várias ocasiões, pré-agendadas, já que a sede da cooperativa localiza-se no município de Ijuí. Os dados coletados por meio de entrevistas foram registrados de forma mista, pois algumas informações dos entrevistados foram coletadas no momento da visita e outras foram encaminhadas ao pesquisador via e-mail.

A técnica de entrevista pode ser vista como uma conversa orientada para um fim específico – recolher dados e informações. Assim, foi estabelecido um plano de entrevista para que as informações necessárias não deixassem de ser colhidas. “Trata-se, pois, de uma conversação face a face, de maneira metódica; proporciona ao entrevistado, verbalmente, a informação necessária” (LAKATOS; MARCONI, 1991, p. 196).

O tipo de entrevista desenvolvido na pesquisa encaixa-se na semi-estruturada, porque parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, “e que, seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante” (TRIVIÑOS, 1987, p.146).

Dessa maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa (TRIVIÑOS, 1987, p. 146).

A entrevista caracteriza-se por pautas em que, segundo Vergara (1997, p.53), “o entrevistador agenda vários pontos para serem explorados com o entrevistado. Tem maior profundidade. Você pode gravar a entrevista, se o entrevistado permitir, ou fazer anotações” [...].

Durante a coleta de dados junto às cooperativas foram então utilizados questionários pré-estruturados aplicados a grupos específicos de pessoas

envolvidas com a gestão das cooperativas que integram. A utilização desse tipo de questionário permite o surgimento de informações relevantes que inicialmente poderiam não constar na proposta apresentada, em função de ser um sistema aberto que permite mudanças no decorrer da própria entrevista. Constitui-se assim facilidade para que se construa com veracidade uma análise do processo que é objeto da pesquisa sem que particularidades importantes venham a ser omitidas apenas para obedecer a uma rigidez do instrumento de coleta. A liberdade de construção de sentidos no decorrer do processo possibilita que haja visualização de mais concretude para o alcance dos objetivos propostos.

A busca pelos dados necessários à comprovação ou refutação dos pressupostos apontados nesta pesquisa necessita então da utilização deste instrumento específico, a entrevista, por meio de um questionário pré-estruturado.

A coleta de dados através de análise documental também foi fundamental para a construção da pesquisa. Neste caso, averiguaram-se todos os documentos e materiais ligados à história das cooperativas de modo a responder os objetivos traçados. Sobre isso, Yin coloca que:

Para os estudos de caso, o uso mais importante de documentos é corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes. Em primeiro lugar, os documentos são úteis na hora de se verificar a grafia correta e os cargos ou nomes de organizações que podem ter sido mencionados na entrevista. Segundo, os documentos podem fornecer outros detalhes específicos para corroborar as informações obtidas através de outras fontes [...] (YIN, 2001, p.109).

Destaca-se, ainda, a importância das fontes bibliográficas para a coleta de dados. Assim, como coloca Gil (1999), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, como artigos e livros científicos. A principal vantagem é que permite ao investigador cobertura de vários fenômenos ao mesmo tempo.

3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta dos dados e sendo observada toda a necessidade apontada pelos objetivos operacionais deste estudo, a etapa a seguir constitui-se pela análise e interpretação dos dados. Sendo a pesquisa qualitativa, não há divisões no trabalho de análise e interpretações e ambas as atividades foram realizadas sistematicamente.

No processo da pesquisa de campo se efetuaram as análises a respeito das realidades observadas nas operações e atividades das duas cooperativas que compõem o estudo de caso múltiplo. De forma comparativa se buscou identificar as similaridades e/ou diferenças existentes nas formulações propostas pela gestão das cooperativas, de forma direta nos segmentos específicos de interesse da pesquisa, a área da comunicação e sua gestão.

Configurando-se como uma pesquisa de caráter exploratório as informações não são apresentadas estatisticamente, mas sim observadas e descritas no sentido de oferecer compreensão sobre o contexto geral das ações das organizações e sua atuação em especificidades, como a sua ligação com o desenvolvimento regional e utilização da comunicação nesse espectro de ação. Essas descrições estão constituídas por meio da interligação entre a realidade descrita pelos diversos relatos dos entrevistados e os diversos pressupostos teóricos que permeiam este estudo.

4 RESULTADOS OBSERVADOS NAS COOPERATIVAS

A etapa final desta pesquisa estabelece uma estrutura específica de sistemas que serão utilizados para a avaliação dos resultados obtidos na pesquisa de campo. Neste ato foi realizada a coleta de documentos, além da interação com um grupo mínimo de atores inseridos nas organizações que compõem o estudo de caso que é o objeto desta pesquisa. A racionalização deste processo transcorre sob uma perspectiva de entendimento, que seguirá ordem previamente determinada, de forma inicial estabelecendo informações e avaliações sobre as formulações das cooperativas em nível estratégico, finalizando com a descrição avaliativa de estrutura funcional geral e especificamente voltada para as áreas de comunicação e marketing. Por fim, se apontam as avaliações de forma mais detalhada sobre cada uma das cooperativas e as situações que se denotam nos testemunhos obtidos junto às equipes diretivas de cada organização, permitindo uma percepção mais aprofundada do universo de gestão de cada uma delas.

Este espaço de análise serve especificamente ao processo delimitado pelos objetivos deste estudo, permitindo, a partir deste aprofundamento na realidade das organizações, identificar a utilização da comunicação, de que forma isso acontece e sua presença nas diversas atividades de gestão. Ressalta-se, também, a importância destas cooperativas no que concerne ao desenvolvimento regional.

4.1 ESTRUTURAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As cooperativas pela sua forma natural de atuação, nascidas do associativismo, da unificação de esforços em torno de um objetivo coletivo, apontam para um modelo de atuação em nível de gestão, baseado em estruturas formais de planejamento, bem como estabelecidas a partir de um sistema que visa obter formas de diálogo com o coletivo de associados, que em resumo final representam a organização. Esta formulação é de caráter rotineiro, pois as definições sobre a gestão nascem em grupo menor, mas obtém a legitimidade somente quando ultrapassam os estágios de socialização e de disseminação de suas razões e objetivos junto a grupos ampliados de sócios ou demais órgãos internos de regulação de suas atividades. Esses são os casos dos conselhos de gestão e

conselho fiscal, existentes na estrutura das duas organizações em observação neste estudo.

Esse comportamento está adequado às formulações que a própria dinâmica interna das cooperativas constrói, mas também encontro reconhecimento nas necessidades que a alteração de cenário vivida pela sociedade humana frente a tantos avanços tecnológicos e mudanças sociais. A necessidade de partilhar e construir objetivos de forma comum encontra reconhecimento de validade e de contextualidade na mesma linha de pensamento de Tenório.

Nos dias atuais de globalização econômica, os vocábulos aliança e parceria, assim como rede, têm sido utilizados para significar processos de interação nos quais interesses devem ser compartilhados em prol de objetivos comuns. Processos de caráter social ou econômico que tanto podem estar relacionados à interação de processos, de empresas, de Estados, do Estado com empresas e do Estado com a sociedade civil, ou alternativas que procurem significar relações de cooperação entre partes (2004, p.65).

As duas organizações, Certhil e Ceriluz têm em comum um processo básico de planejamento estratégico, onde a projeção obedece a pressupostos essenciais, que são os objetivos constituídos em nível imediato, e os demais a médio e longo prazo. Todas as propostas ocorrem tendo em vista objetivos operacionais diretos, que é a produção e distribuição de energia elétrica, e em outras instâncias a atuação em áreas afins na prestação de serviços e benefícios de cunho social, situações estas que estão ligadas à preservação ambiental ou então o oferecimento de benefícios ligados à qualidade de vida de seus associados.

Ao se observar o comportamento organizacional na área de planejamento, de forma geral, se destaca como elementos fundamentais e incidentes sobre as ações das duas organizações, o ambiente externo baseado no contexto econômico, social e político e o segundo, o ambiente interno, o grupo de associados. A partir das significações geradas por estes dois elementos, é que se constituem as parcelas mais significativas do agir estratégico.

Essa realidade se constata nos testemunhos de integrantes das equipes de gestão das duas cooperativas, que ao analisar em primeiro plano os processos de comunicação e as significações percebidas para os espaços de planejamento estratégico. O informante A destaca essa realidade nas atividades da cooperativa, onde há a convergência de questões referentes ao contexto socioeconômico e a

própria interação com os associados para construir as definições. Em destaque a presença da comunicação como ferramenta auxiliar na definição de atos em conjunto com o quadro social.

Nós entendemos que o planejamento, seria talvez, uma peça fundamental, para interação entre associado, direção, funcionário e objetivo social da própria cooperativa. Um exemplo claro, que nós podemos dizer de que o planejamento da Certhil é altamente comunicativo, pois interfere diretamente na comunicação com o associado. O associado, nós levamos às mini-asmbléias, em média de 30 a 40 por ano, mais a assembléia geral (...) e já é uma comunicação direta com as necessidades levantadas pelo próprio associado.

A mesma situação acaba sendo evidenciada pelo informante B, integrante também de áreas administrativas na Ceriluz, ao avaliar este tipo de ação que busca interagir com os associados em termos de gestão.

Existe muito espaço onde o associado pode interagir com o processo de gestão, atualmente isto vem sendo desenvolvido em mesa redonda durante encontro de lideranças comunitárias.

Transparece mais uma vez a importância da estrutura de comunicação, que constrói a interligação entre os dois elementos socioeconômicos (ambiente externo/ ambiente interno), e que processo todo o fluxo de informações oriundo de fora, e das próprias interações entre associados e grupo gestores das cooperativas. Na mesma lógica de pensamento Torquato comprova a importância da comunicação em toda esta dinâmica.

Uma empresa se organiza, se desenvolve, enfim, sobrevive, graças ao sistema de comunicação que ela cria e mantém e que é responsável pelo envio e recebimento de mensagens de três grandes sistemas: 1) o sistema sóciopolítico, onde se inserem os valores globais e as políticas do meio ambiente; 2) o sistema econômico-industrial, onde se inserem os padrões da competição, as leis de mercado, a oferta e a procura; e 3) o sistema inerente ao microclima interno das organizações (1986, p.16).

O ambiente externo, de forma especial, na legislação e ações governamentais, vem exigindo às cooperativas de eletrificação rural uma série de mudanças e adaptações, pois o funcionamento do sistema de energia do país e do estado ocorre em um modelo de intensa competitividade, em função da privatização das grandes empresas de distribuição de energia em período recente. Dessa forma

passando a gestão pública a ter um caráter regulador do processo e a lógica seguida a partir deste momento é a de mercado. Esse processo integra a rotina de gestão das cooperativas há pouco mais de uma década, mas mudou consideravelmente a realidade percebida pelo grupo diretivo de cada uma delas. As mudanças na legislação que atingem as atividades de geração e distribuição de energia, ainda estão sob análise no atual governo federal e continuam proporcionando sentidos diferenciados para o planejamento estratégico destas organizações, como se destaca no caso da Ceriluz, na descrição de sua história no período 1995-2003.

Já a elaboração do Planejamento Estratégico era vista como uma antiga aspiração da nova direção da cooperativa e uma necessidade urgente. Esta posição reforçou-se devido às novas condições econômicas do cenário nacional, provocadas pela política neoliberal do novo governo federal, que desencadeou o processo de privatização em, vários setores, inclusive no setor de energia (...). De uma hora para a outra a empresa passou de uma posição relativamente cômoda, ou seja, de simples compradora de energia da RGE (Rio Grande Energia) e repassadora aos usuários, para uma situação de competitividade acirrada, cujo principal concorrente era o seu próprio fornecedor (SAUSEN; LEDERMANN; FACHI, 2007).

O ambiente interno, o grupo de associados, encaminha também uma série de significações para a construção de propostas e de atos efetivos nas ações de cada uma das cooperativas. Por se tratarem de organizações providas de um objetivo constituído em grupo, o objetivo final acaba sendo o associado ou o quadro geral de associados, que são os que proporcionam a existência da organização e suas atividades. A figura do associado é que assegura o objetivo-fim da organização, em termos operacionais, o fornecimento da energia elétrica, mas também oferece outra série de significados, pois demanda outros serviços e atividades. A partir disso, a cooperativa precisa cada vez mais rediscutir estrategicamente seus valores, seu papel perante os associados.

O contexto atual diverge de forma muito complexa, do que baseava o início das atividades, na década de 1960, pois há o crescimento de todo um aparato que se agregou em torno da energia elétrica, como composto tecnológico essencial, e todas estas mudanças, atingem também o quadro de associados. Como todo processo dinâmico, essas mudanças geram a cada período um histórico de demandas que precisam ser compreendidas pelas cooperativas, para que elas

possam atuar no que tange aos seus objetivos, e a cobertura do universo compreendido na totalidade de seus associados.

O reconhecimento da realidade externa, ou seja, o contexto socioeconômico, também se evidencia no crescimento e complexidade das ações das cooperativas que assim ampliam suas atividades da simples operação de fornecimento de energia, passando para outras instâncias de serviços a serem prestados ao seu público principal, e que recebe deste contexto sócios/ realidade socioeconômica as opções de atuação, como explica o informante A.

Tomando por exemplo, que é o caso do passado, onde a necessidade social da comunidade rural era ter energia, posteriormente veio uma outra necessidade, tendo energia veio a necessidade de consumo ou de utilização do conforto que seriam eletrodomésticos, aí as cooperativas entraram no mercado de eletrodoméstico em torno de 10 anos para atender esta demanda (...) num terceiro momento de mudança de foco de atividade (...) a Certhil foi a pioneira, um estudo de caso também feito aqui pela nossa cooperativa, (...) onde avaliamos qual o foco mais ideal para as cooperativas de eletrificação, e nós fomos uma das pioneiras em fechar o comércio, e partir para geração e prestação de serviços.

Esta visão que se percebe como emergente de um processo técnico de análise e de planejamento, no caso da geração de energia, se evidencia também no processo de atividades da Ceriluz, que também buscou estas operações, comprovando a evidente significação que o cenário externo, de necessidade de produção de energia e de um novo sistema de regulação do sistema energético do país, constitui para a realidade específica destas organizações, mesmo que com fatos e datas temporais diferentes, mas que se encaminham para uma mesma ação quanto à gestão estratégica, em prol de seus objetivos operacionais (energia) e não operacionais (bem-estar do associado).

Utilizando-se de uma auditoria externa (uma das etapas do Planejamento Estratégico), os dirigentes da organização percebem a necessidade de tornar-se auto-suficiente na produção de energia. A desregulamentação do mercado (...) juntamente com os incentivos governamentais para estimular a produção de energia no país, em consequência do famoso “apagão” registrado no ano de 1998, contribui para esta decisão. A empresa resolve, então, construir a sua primeira PCH (Pequena Central Hidrelétrica), que atenderia a 7% da demanda da cooperativa (SAUSEN; LEDERMANN; FACHI, 2007).

A estrutura de planejamento estratégico destas organizações funciona sob uma perspectiva objetiva de missão, essencialmente ligada ao desenvolvimento de

suas regiões de abrangência, por meio da geração e distribuição de energia, e a partir deste serviço possibilitando crescimento econômico e social nestes espaços geográficos delimitados. De forma geral as duas organizações se assemelham em suas proposições estratégicas, pois apontam um processo estruturado de objetivos, a serem detalhados a seguir, e que podem ser compreendidos da seguinte maneira:

Objetivos Estratégicos Operacionais:

- Manutenção e ampliação das usinas em funcionamento;
- Melhoria da estrutura de distribuição da energia;
- Melhoria no sistema de atendimento e de operação de emergência.

Objetivos Estratégicos Não Operacionais:

- Ampliação da atuação da Cooperativa junto aos associados em outras demandas que não o fornecimento de energia;
- Integrar a preservação ambiental aos processos e atividades permanentes da Cooperativa, com atividades fixas nesta área;
- Fazer da organização um agente de desenvolvimento social e econômico dentro sua abrangência e de sua capacidade de investimento, por meio da interação com a sociedade e outros órgãos que atuam em prol deste mesmo objetivo.

A proposta de ação destas cooperativas permeia em duas situações: promover o desenvolvimento por meio da produção e distribuição de energia elétrica acabou se moldando e adaptando-se no decorrer nas quatro décadas de existência destas cooperativas. Esta dualidade de ações está explicitada na visão do informante C ao falar sobre o papel das cooperativas perante seus associados e seus próprios objetivos.

A cooperativa tem que continuar a ser um grande agente do desenvolvimento e não pensar que existe uma cooperativa que possa fazer isso, outra que possa fazer aquilo, o que nós temos que pensar é que todas as cooperativas tem que fazer algo para seu quadro social, independente da linha que ela tenha. Ela tem que ter o seu foco principal, no caso nosso que é uma prestadora de serviço, mas nós podemos fazer algo a mais, e esse algo a mais nós vamos continuar a fazer enquanto nós tivermos condições, parcerias, mas tudo sempre pensando que a cooperativa tem que ter a sua estrutura, a sua estrutura principal, e a estrutura principal, o foco principal é distribuir de energia. Mas tudo que se pode fazer nos vamos continuar fazendo.

Por fim se apresentam de forma contundente estas prerrogativas de forma facilmente identificáveis, com as devidas particularidades de cada organização, mas agindo em um rumo similar e com os mesmos objetivos em nível macro de planejamento estratégico, manter e ampliar a estrutura de distribuição de energia e ao mesmo tempo construir maior interação com as necessidades e desejos dos associados. A perspectiva ampla de atuação, e identificada com as necessidades de seu quadro social refletem as concepções históricas do papel das cooperativas no processo de desenvolvimento, ato a que se propõem as duas organizações observadas. Pinho (1979) explicita esse protagonismo das cooperativas no que se refere ao processo de desenvolvimento.

los modelos de desarrollo [...] incluyen a las cooperativas en el conjunto de las unidades de producción porque sirven de apoyo para la ruptura de las “cadenas” del estancamiento y del subdesarrollo, permiten la introducción de innovaciones tecnológicas, ayudan en la creación de nuevas combinaciones de factores productivos, propician el aprovechamiento eficaz de las potencialidades existentes en el medio económico (PINHO, 1979, p.68).

Esse aproveitamento das potencialidades no meio econômico está refletido no comportamento das cooperativas estudadas que direcionam cada vez mais preocupação com seus associados, que por fim, são os elementos que propõem mais significados a gestão destas organizações, que por ações concretas possibilitam avanços que tem efeitos econômicos e sociais. Isto acontece por meio da implementação da infra-estrutura do fornecimento de energia elétrica, que agrega valor a várias atividades, bem como por outras atividades que possibilitam interação e avanços ao desenvolvimento social.

4.1.1 Estruturas Gerais e de Comunicação

As estruturas gerais de funcionamento bem como o departamento de comunicação existente nas organizações tem uma similaridade de funcionamento, pois apesar de algumas diferenças existentes em alguns detalhes, está bem presente uma forma geral de atuação em direção a uma mesma projeção e objetivos, que pode ser observada na utilização das mesmas ferramentas de comunicação, e também nas proposições quanto de instrumentos de marketing direto ao associado.

As direções das duas cooperativas estão divididas em conselhos de administração e fiscal, o primeiro que rege a gestão como um todo e o segundo atuando na fiscalização, como instância de controle das ações e dos objetivos propostos para o andamento das atividades das organizações.

Por se tratarem de instituições que atuam em uma área tecnológica, precisam existir as chamadas áreas técnicas, onde há o investimento contínuo em mão-de-obra especializada para a manutenção de todo os sistemas de alimentação e distribuição, e ainda de produção da energia elétrica. Este grupo também atua, por meio da coordenação deste setor na instância de discussão estratégica, de forma principal, nas operações que projetam a ampliação e melhorias das operações.

Outro ponto no que se refere à estrutura de atuação administrativa, se encontra nas áreas de recursos humanos e contábil/financeiro, que acabam constituindo influência importante na gestão da organização em todas as áreas. A partir destes setores ocorrem as definições que embasam as possibilidades de investimentos para o cumprimento de todas as propostas apontadas nos planejamento estratégico.

Por fim, se aponta a existência formal de um setor dentro de cada organização para atuar especificamente na área de comunicação, onde cada cooperativa tem um profissional lotado somente para esta função. Os objetivos formais desta área dirigem-se para a criação e utilização de ferramentas de comunicação como folders, informativos e programas radiofônicos, além de atuar em outras atividades, como a organização de eventos propostos, desde atividades de lazer, programas de interação com os associados e ações de caráter interativo. Outra atividade realizada pelo setor são as publicações em nível de propaganda e publicidade, mas sob a chancela do grupo gestor.

As formas mais utilizadas para estes processos são as mesmas nas duas cooperativas, confirmadas nos testemunho do informante D, no caso da Certhil, que aponta a estrutura que baseia a comunicação da institucional e as próprias ferramentas de marketing direto, na tríade informativo radiofônico-folders-reuniões.

Nós trabalhamos vários aspectos para a comunicação chegar a estas pessoas. Até pesquisas foram realizadas, qual é o meio mais eficaz pra atingir este público, onde nós atingimos assim uns 70 por cento, é o sistema rádio. Que eles optavam assim pra chegar a comunicação até eles, 10 a 12% por cento, o sistema de reuniões, e apenas 5, 6 por cento a TV local. Então diante desses resultados, a gente então trabalha, e vem trabalhando há mais tempo em reuniões, e a que nós notamos com mais objetividade, através de apresentação de balanço, demonstração de resultados, também assim como é solicitado por eles mesmos, a gente vai até o local, em horário determinado, pra a gente fazer aquelas solicitações pertinentes do associado.

A utilização do sistema de reuniões está evidenciada como forma mais utilizada na Certhil, mas o informante D ressalta a importância do programa via emissora de rádio.

Tendo em vista que o difícil acesso a outro meio de comunicação, por exemplo a RBS Santa Rosa, a nossa grande parte do interior, eles não conseguem captar a imagem, então nós notamos que o rádio, ele é a maneira mais prática e mais local, que ele possa receber as informações, então através dele que nós atingimos mais, forçamos mais, em função de nós atingir esse objetivo da comunicação.

Quanto ao comportamento das políticas de comunicação da Certhil, se aponta também a utilização de instrumentos de marketing direto, mesmo que não percebido como tal, com a formulação de folders, com o objetivo de retenção da informações e estabelecimento de um processo de capacitação dos associados.

Nós trabalhamos para não ser, muitas vezes a comunicação, tão rápido e logo esqueça, nós trabalhamos com folders, aonde é direcionado para um assunto, como segurança, maneiras corretas de uso da energia, e esse material nos distribuimos cada vez que temos encontros ou reuniões, para que o associado ficar inteirado, para levar para casa, de maneira prática, para ele se familiarizar o que é importante, o que pode, o que não pode, o risco que ele corre com o uso da energia elétrica.

A Ceriluz apresenta um sistema com similaridade, mas com utilização de outros instrumentos, incluindo a criação de um site, onde a cooperativa explicita uma nova logomarca, produzida como nova forma de significação da comunicação institucional da organização, situação que ocorre no período de conclusão deste estudo. De forma concreta há também a utilização de um programa radiofônico, folders, informativo (houseorgan) e eventos. O informante B destaca a utilização

destas ferramentas ao ser questionado sobre quais instrumentos são freqüentemente utilizados pela cooperativa.

Programas de rádio e informativo trimestral, folderes (...) com assuntos específicos e realização de eventos. A relação entre cooperativa e o associado é desenvolvida da forma mais próxima possível, valorizando o contato pessoal entre funcionário e os associados, mais do que meios de comunicação de massa.

A figura do marketing não transparece em caráter formal, ou organizado sob um setor em ambas as organizações, pois estas situações se constituem de forma diferente, mas passando exatamente pelo setor de comunicação no momento de finalização de produtos gráficos, estratégias ou de mobilização de equipes para dar vazão a programas de fidelização e de interação com os associados. A existência de um planejamento de marketing não se registra em função de que as ações de gestão da comunicação acontecem por meio de profissionais de outras áreas, ou até em busca de formação nesta área, mas sempre convergindo com outros campos de formação, especialmente na área administrativa.

A presença de um planejamento específico para as áreas de comunicação, com ênfase em estratégias de marketing, não recebe confirmação pelos gestores das organizações, estando mais presentes junto aos profissionais envolvidos com o setor. No caso da Ceriluz há maior delimitação, em função de envolvimento de profissional que está em processo de graduação em Publicidade e Propaganda. A visão da comunicação passa por uma outra significação, mais no caráter operacional e não como um espaço de representação da cooperativa, como se observa no que ressalta o informante E.

Os meios de comunicação fazem parte do desenvolvimento da cooperativa, (...), realmente nós utilizamos de todos os meios de comunicação para atingir nosso associado. Inclusive foi feita essa pesquisa, aonde o rádio ficou em primeiro lugar, posteriormente os jornais, depois a televisão, mas devemos salientar que a comunicação pelo rádio é a primordial é a que nosso associado prefere.

A percepção da comunicação com um instrumento se reforça ainda mais no que relata o informante E.

[...] todas as vezes que se planejam, a comunicação recebe a sua devida atenção, porque na realidade, tem aquele velho provérbio, quem não se comunica se trumbica, então é planejado tudo cuidadosamente para que, inclusive nós temos aqui o sistema 24 horas, é um meio de comunicação que nós usamos, via telefone, principalmente na falta de energia, o associado tem uma linha gratuita, para informar, e realmente o serviço é mais ágil e mais rápido. Conseqüentemente o nosso associado fica menos tempo sem energia elétrica a disposição.

O reconhecimento da comunicação como elemento importante também é feita pelo informante E, mas também sob a visão operacional de disseminação da informação.

Tem que melhorar bastante e é uma grande ferramenta que tem que ser usada, e usada por todos os colaboradores independente do grau que ele exerce da função que ele exerce na cooperativa, mas ele, essa ferramenta tem que ser todos os dias usada, trabalhada, para aquilo que se planeja, aquilo que se pensa fazer seja divulgada por todos os funcionários da cooperativa.

A questão referente a um planejamento específico e detalhado para a área de comunicação, e o conseqüente plano de ações de marketing, vive um cenário também semelhante nas duas organizações. No caso da Certhil, o informante A, explicita a inexistência desta formulação naquela cooperativa.ao relacionar que a área de comunicação, expressada em termos que confundem marketing como uma só perspectiva.

Não temos um marketing planejado, bem estruturado, um planejamento de marketing nós não temos, ele está inserido em uma comunicação mais verbal, com reuniões semanais internas, e se expressa praticamente via telefone, contato internet no interior já é mais delicado.

Quanto ao contexto existente na Ceriluz há a confirmação de um planejamento que transcorre de forma adequada às necessidades que vão ocorrendo, como ressalta o informante B ao ser questionado sobre a utilização da comunicação e o planejamento.

Sempre são utilizadas estas ferramentas e a maneira que vai acontecendo se intensifica este marketing (...) Com base na pesquisa realizada com o quadro social, funcionários e conselheiros, posteriormente é realizado um planejamento para curto, médio e longo prazo. Como o processo é dinâmico são realizadas as ações conforme a necessidade.

A análise descritiva de toda esta funcionalidade das organizações se justifica para a construção da compreensão a respeito da forma como atua a comunicação em tais locais, pois provêm dos conselhos diretores, do setor contábil e de recursos humanos, do setor técnico, as informações que interagem na discussão do planejamento estratégico, e que acabam sendo imperativas sobre as políticas de comunicação, pois estas emergem a partir das definições que se constroem neste espaço de avaliação e consolidação de planos e metas de gestão.

Por fim, se aponta então nesta análise que a estrutura voltada para a comunicação, em ambas as cooperativas, seguem um sistema similar, e centrado e um espaço bem delimitado de profissionais voltados a esta responsabilidade e espaço de gestão especializado.

Assim sendo se percebe o seguinte:

- Não há planejamento formal de marketing, ou um setor especificamente destinado a atuar nesta área.
- A denominação usada está ligada à área de comunicação.
- As estruturas têm equipes mínimas, que utilizam auxílio de outras áreas para consolidar ações.
- A área de comunicação congrega várias responsabilidades, onde o marketing emerge, de forma natural, sem o reconhecimento objetivo de sua natureza como instrumento em prol da gestão da organização.

Enfim, a estrutura destas duas organizações se torna similar e se assemelha, permitindo a percepção de que a utilização de tecnologias a disposição nestas áreas se mantém nos modelos tradicionais, e acabam sendo espaços considerados essenciais, mas sempre em nível auxiliar em função das dimensões mais incidentes das demais áreas sobre o objetivo final destas organizações.

4.1.2 Análise Ceriluz

A Cooperativa Regional de Energia e Desenvolvimento Ijuí Ltda (CERILUZ), está instalada com sua sede no município de Ijuí, com 41 anos de atividades, fundada no ano de 1966, e segundo suas próprias denominações tendo como

caráter essencial o envolvimento com o desenvolvimento regional, com foco no social e na educação ambiental.

A Cooperativa tem uma abrangência que atinge a 24 municípios diferentes, com um total de mais de 12 mil sócios, fornecendo energia para mais de 11 mil domicílios, com um universo total de cerca de 45 mil pessoas. A cooperativa construiu e mantém em operação mais de quatro mil quilômetros de redes de energia elétrica.

O contexto histórico da Ceriluz aponta para uma grande mudança de comportamento organizacional na última década de atividades. Ao se analisar as ações da cooperativa, se observa que sua atuação vive na atualidade um quadro de intensas mudanças e adaptações ao novo cenário que o aspecto socioeconômico do país proporciona. Para compreender melhor esta situação, é preciso explicitar alguns tópicos sobre a organização e suas fases históricas em termos de gestão e de atuação.

A Ceriluz vivenciou fases distintas desde a sua fundação em 1966, quando o primeiro objetivo operacional foi obter a determinação de sua área de atuação, bem como a efetiva construção das redes, a partir de 1970, e a distribuição da energia elétrica para diversas áreas interioranas dos municípios abrangidos pelo seu espectro de ação. Esta fase se prolongou até a consolidação das atividades principais, com a estruturação de todas as redes e absorção de novos associados, o que permitiu seu crescimento enquanto organização.

Em um segundo momento histórico, a Ceriluz, acompanhou uma movimentação que foi efetuada por diversas cooperativas deste segmento, tendo por base a percepção de que haveria oportunidades oferecidas pela necessidade de conforto e bem estar no lar dos associados, propiciados pela chegada da luz elétrica. A partir desta situação se diversifica as atividades com a abertura de lojas de materiais elétricos, que atendem a demanda crescente de associados e suas necessidades, com a adequação das estruturas de suas residências. Este segundo momento sofre uma espécie de colapso, no final da década de 80 e início dos anos 90, quando grandes mudanças na economia, formularam novos comportamentos e fizeram com que a abertura da economia, mudasse os patamares de competitividade em todos os setores, e isso atinge o novo foco de atuação, as lojas de equipamentos.

Um terceiro momento caracteriza a grande mudança de comportamento da cooperativa, que retoma a partir de 1995 a utilização de um planejamento estratégico. A retomada de um fórum de discussão interna permite que esta organização reconstitua a consolidação de objetivos em nível médio e de longo prazo para todos os setores, além de observar de forma mais correta o ambiente externo que lhe cerca e as exigências que a nova formulação socioeconômica do país estão apresentando.

A principal alteração gerada neste período está centrada em duas decisões sobre o mesmo foco: a primeira a decisão de encerrar as atividades das diversas lojas de materiais elétricos, reconhecendo que fora uma decisão errada e sem avaliação adequada sobre a sua capacidade de sobrevivência na nova modelagem de mercado de serviços em um país de economia estabilizada. O segundo ponto é a decisão de investir na construção de sua primeira pequena central hidrelétrica, que lhe permitirá produzir 7% de sua demanda operacional. O pressuposto central que sustentou as duas decisões é uma nova linha de gestão assumida pela cooperativa, no entendimento de que o foco adequado para as atividades a que se destina o esforço da instituição, é a diversificação, mas sim no mesmo campo, o da eletrificação, desta vez destinando cada vez mais recursos na produção de energia, o que levará à necessidade final, a auto-suficiência em produção de energia.

Este objetivo é atingido com a inauguração de uma nova Pequena Central Hidrelétrica, a Usina José Florentino Barasuol, no início de 2002. Esta etapa concluída gera um comportamento no período seguinte, pois a produção auto-suficiente de energia leva a gestão a pensar em quais setores seria necessário instituir investimentos tendo em vista que a etapa projetada de produção de energia já estava concluída. A Ceriluz se insere na perspectiva da competitividade e faz a opção em seu planejamento de investir na qualificação dos serviços de distribuição, bem como na redução dos custos para o associado.

Esta etapa, vivida atualmente pela Ceriluz, constrói um novo comportamento, pois está concluído o investimento da qualificação das redes ao mesmo tempo em que está sendo projetada uma nova Usina, que irá ampliar ainda mais a capacidade de produção de energia. Há ainda uma outra operação sendo realizada, para se adequar às necessidades impostas pela desregulamentação do mercado de energia do país, onde a Ceriluz precisa constituir duas razões sociais, mantendo a antiga cooperativa regional de energia e desenvolvimento, e criando a segunda cooperativa

de geração de energia e desenvolvimento social. A primeira opera a distribuição e manutenção das redes além de realizar as cobranças dos serviços prestados aos associados. A segunda atua na gestão das usinas, no sistema de geração estando inserida no mercado de comercialização de energia em nível de país.

Por fim, neste estágio final o próprio lema da cooperativa muda de energia para o desenvolvimento para além da energia. Em síntese, esta frase consegue representar o todo das mudanças constituídas no recente período de comportamento organizacional da Ceriluz.

O foco central das ações são os investimentos na geração de energia, mas se percebe também que há uma vinculação da gestão com um contexto atualizado de gestão de marketing e comunicação, mesmo que isso não transpareça formalmente no planejamento e nas formulações oficiais da cooperativa. A qualificação do serviço voltada para o cliente – associado marca os dois últimos períodos, pois todas as ações se voltam para a plena satisfação destes. Como exemplos, se apontam quatro ações da cooperativa que não estão essencialmente ligadas ao seu objetivo – fim, a geração de energia. São estes os benefícios sociais, com as parcerias que oferece plano de saúde, seguro residencial, auxílio pecúlio e o programa de qualidade de vida.

A atuação da Ceriluz, quanto as suas estratégias de marketing e de comunicação, foi constatada a partir dos contatos com três pessoas, que estão no centro de toda a gestão destas questões. O presidente, o gestor financeiro e o responsável pela área em questão. Cabe ressaltar que no recente período da história da cooperativa, com a opção pela utilização de estruturas formais de planejamento estratégico, houve uma gradativa mudança nas políticas de comunicação e de marketing.

A principal constatação em termos de ferramentas utilizadas é a manutenção de uma formulação tradicional, o programa em emissoras de rádio, além da veiculação em período determinado de um informativo impresso. Essas duas ferramentas são utilizadas como as formas principais de contato com o seu público interno principal, que é o associado. A composição de maior efetividade ocorre com o investimento em sistemas de telefonia, com discagem gratuita, notoriamente, ferramenta complementar, em nível de tecnologia de informação, que atua sob as perspectivas mais ligadas ao marketing, como forma de qualificação do serviço e de

fidelização da clientela, mesmo que não percebida como tal nos testemunhos obtidos junto ao grupo gestor destas ações.

As ferramentas de comunicação são utilizadas como instrumentos de marketing, mas sem a percepção formal destas possibilidades, ou formalização destas ações como sendo assim planejadas ou então determinadas. As necessidades neste setor se efetuam de forma emergente, sendo constituídas, à partir do contexto em que se encontra a gestão da organização. Sendo assim, as ações acontecem, e de forma bem perceptível, nos últimos períodos, onde há a presença de alguém com dedicação exclusiva para a função do departamento de comunicação. Resultado disto tem sido a presença de novas formas gráficas para folders e outros materiais de marketing direto que são constituídos pela cooperativa, no decorrer dos últimos meses. Em períodos anteriores havia a coordenação deste setor, por meio de um profissional de outra área, com afinidades para a área da comunicação, o que registrava menor incidência de mudanças nas formulações de atos efetivos em prol de uma estratégia de comunicação.

Figura 3 – Usina Hidrelétrica Nilo Bonfanti – Visão lateral



Figura 4 – Visão lateral da Usina José Barasuol



O fato de que impera sobre este setor a lógica da necessidade do contexto factual vivido no tempo presente da cooperativa, se confirma no novo material de divulgação (folder), que ocorre em função de uma grande mudança nas estruturas de imagem e de estrutura. Em 2007, houve a divisão das operações, uma cooperativa a antiga razão social, fica com a parte da distribuição, e uma segunda cooperativa criada recentemente, fica com a geração, mantendo o mesmo tipo de nome, ou seja, a marca Ceriluz. Assim houve a necessidade de se construir uma campanha de marketing e comunicação para divulgar uma nova logomarca, que abrigará sob sua significação, as duas instituições. Esta é a segunda mudança recente que a Ceriluz procedeu em sua estratégia de marketing, pois anteriormente havia mudado seu lema, para dar significado público as novas políticas de gestão, que implementaram ações mais ligadas à qualidade de vida e a programas de benefícios para o grupo de associados e colaboradores.

Por fim, é necessário ressaltar que a Ceriluz, nesta nova construção de logomarca, aproveita uma mídia diferenciada e constrói um site com a nova

configuração de cores, de imagens e de visualização de sua história e funcionamento.

Em resumo, a análise sobre a Ceriluz, aponta que a comunicação e o marketing se tornam elementos ativos em torno do compromisso da cooperativa com o desenvolvimento gerado pelas cooperativas, sendo este pela ação da divulgação dos atos da organização, ou pelo ensejo de validar e legitimar estes atos.

A definição de ações que se voltam para uma ampliação o espectro de atividades da cooperativa, desenvolvido de forma autóctone, ou seja, a partir das significações, constituídas sem um espaço interno de discussão e de formulação das estratégias de gestão se direcionam para o foco do desenvolvimento. Pinho afirma que as cooperativas são um importante instrumento, pois permitem pela sua presença impulsionar novas combinações de fatores produtivos, propiciando o aproveitamento de potencialidades existentes no meio econômico. Essa realidade está presente no constrói a Ceriluz, buscando a ampliação da produção de energia (potencialidade) e, ao mesmo tempo buscando oferecer novos serviços, como o auxílio pecúlio e seguro residencial, entre outros (nova combinações), estando toda esta dinâmica linkada ao processo de comunicação que distribui as informações sobre estas situações e ao mesmo tempo atua na instrumentação de sua validação, nas estruturas de gestão da cooperativa.

Isto é amplamente perceptível nas declarações dos gestores que apontam que a comunicação é que torna tangível este reconhecimento de atuação no desenvolvimento da região, pois é a partir dos processos de interação, proporcionados pelas mesas redondas de discussão com as comunidades, ou então pela integração propostas nos eventos que vão além dos compromissos formais da gestão, mas que são dirigidos a temas como auto-estima e qualidade de vida. Como percebe-se na fala do informante C:

O foco sempre principal vai ser o atendimento, vai ser o fornecimento de energia, mas se criou um novo foco, e o novo foco que nós chamamos é ir além da energia, é ir até o associado ver as suas necessidades e ver aquilo que a cooperativa possa fazer, e não pensar que a cooperativa por ser uma cooperativa distribuidora de energia ela posso fazer apenas distribuir energia elétrica, ela pode ir além, então se esse outro foco que nos adotamos nos últimos anos é de ir ver a necessidade do nosso quadro social e ver se a cooperativa pode levar uma outra ferramenta que seja em benefício ou principalmente em desenvolvimento para que ele se sinta com foco principal que é o desenvolvimento, aquela energia que é uma ferramenta, mas que ele sinta que a cooperativa ta pensando em qualidade de vida que é uma parte principal.

Essa interação é que fomenta o feedback necessário a gestão da cooperativa para dar continuidade a essa nova proposta, de ir além do pressuposto inicial, que levou a criação da organização.

Por outro lado, à legitimidade e a validade destes atos se dão pelo mesmo instrumento, os processos de comunicação, que constroem a via de acesso do coletivo geral de associados as definições que se encaminham para a atuação da cooperativa. As formas são muitas, programa radiofônico, folders, reuniões assembleias, mesas redondas e eventos, mas todos estes ocorrem por meio de um elemento que baseia toda a movimentação, os processos comunicativos. Neste aspecto a comunicação se assemelha à energia elétrica, que é uma espécie de insumo, em torno do qual, se agregam os mais diversos sistemas, proporcionando todo o desenvolvimento das mais diversas atividades.

Há que acentuar que toda esta mecânica, de estrutura de ações nestes dois campos, ocorre sem a presença ou a formulação de planejamento formal. A Ceriluz caminha nesta direção, em termos de gestão nesta área, mas ainda muitas das ações emergem da discussão cronológica e rotineira, sem que haja construções bem específicas a curto e médio prazo. Há formulação de projetos que estão mais ligados a uma gestão social, voltada ao campo da interação com os associados, com objetivos mais concretos em termos de qualidade de vida, e não de imagem institucional ou de qualificação do serviço prestado. Estas ações encaminham para a formulação de marketing social, conforme o que explica Kotler (1978), sobre esta formulação que indica representações de mecanismos de união, através do conhecimento sobre o comportamento existente, unificando estas informações a uma implementação útil daquilo que este conhecimento permite, em prol de um planejamento social eficaz, em um período onde há crescente presença de problemas sociais. A Ceriluz tem como grande aspecto perceptível, a construção de um foco central, para o cliente-associado e sua satisfação, o que representa uma adequação das estratégias de marketing de acordo com o contexto vivido no campo geral destas duas áreas, ou seja, o atendimento a necessidades individuais, voltado para cada cliente-associado.

4.1.3 Análise Certhil

A Cooperativa de Energia e Desenvolvimento Rural Entre Rios (Certhil) atua há 38 anos, tendo como sede o município de Três de Maio, abrangendo um total de 11 municípios, sendo estes Independência, Alegria, São Martinho, São José do Inhacora, Horizontina, Tucunduva, Dr. Maurício Cardoso, Novo Machado, Tuparendi e Porto Mauá.

Figura 5 - Área de abrangência de operação da Certhil



Fonte: Arquivo Certhil (2007).

O quadro social registra na atualidade um total acima de 7.500 mil famílias associadas, que abrange de forma final um universo de mais de 30 mil pessoas beneficiadas pela eletrificação rural. Em termos de estrutura, a cooperativa conta com uma usina junto ao rio Buricá, que lhe permite a produção de 45% de sua demanda, que dá cobertura a cerca de três mil famílias. Além da geração e distribuição de energia, a Certhil tem em sua estrutura o funcionamento de uma indústria de artefato de cimento e pavilhões pré-moldados, além de possuir uma unidade para a reforma de transformadores e medidores. Há em funcionamento de uma loja de material elétrico e hidráulico junto à sede da cooperativa, sendo oferecido também prestação de serviço na área de instalações elétricas em geral.

Em termos históricos, a Certhil tem em destaque quatro momentos distintos em sua trajetória de gestão e de funcionamento. A primeira etapa transcorre desde a

fundação em 1969 até o início da década de 80, quando a cooperativa seguiu um processo interligado a um contexto de estruturação e de instalação de todas as redes que distribui a energia na sua área de abrangência pelos diversos municípios por ela atingidos. Esta etapa é caracterizada pela constituição da estrutura básica, sendo que neste período este tipo de organização centralizava todos os seus investimentos na consolidação da atividade-fim, as redes de distribuição de energia. Percebida no contexto daquela época, ou seja, o que interessava era levar a distribuição de energia por meio da instalação de redes a todos os recantos onde estivessem associados e áreas abrangidas pelo seu espectro de ação, tendo por base o fato de que neste período se efetuou a busca por novos associados, levando à configuração atual.

A segunda etapa histórica percebida no comportamento organizacional transcorre a partir do início da década de 80, período em que ocorre um contexto socioeconômico desfavorável para o setor rural, área principal de atuação da instituição. A administração federal reduz financiamentos e investimentos para as atividades de produção primária que foram bem mais profusos na década anterior. Neste momento, a Certhil assume um novo posicionamento em termos de estratégia de negócios, de forma assemelhada ao que passam a realizar as demais cooperativas deste setor, buscando a diversificação dos serviços, passando a atuar na venda de eletrodomésticos. Esta decisão se assenta sobre a realidade que a chegada de energia às casas no meio rural faz com que os consumidores busquem esse tipo de aparato, pois há a facilidade de acesso à energia necessária ao funcionamento destes equipamentos, que ampliem o conforto e a qualidade de vida dos associados.

Também neste período a Certhil constitui uma outra linha de prestação de serviços, sendo implantada uma indústria de artefatos de cimento, que atua então na fabricação desse tipo de produto e também na comercialização de pavilhões pré-moldados. Dessa forma, se consolida nesta etapa da vida da organização uma forma de gestão calcada pela opção da diversificação dos serviços prestados para além da distribuição de energia.

No início da década de 90 surge uma nova etapa, a terceira, em termos de comportamento organizacional da cooperativa. Neste período há duas decisões que fazem com que se inaugure um novo significado para as operações. Em um plano, está a definição de encerrar a atividade de comercialização de eletrodomésticos

tendo em vista a percepção de estar este nicho de mercado saturado. Já neste momento, se projeta o objetivo de construir uma usina própria proposta aprovada em uma assembléia geral daquele ano. O projeto técnico da usina foi aprovado ainda no decorrer dessa década, no ano de 1992, sendo as obras iniciadas a partir de 1994. Esta etapa das metas projetadas pela Certhil foi consolidada em maio de 1999, com a inauguração da usina elétrica Buricá que representa 45% da demanda de energia necessária para o fornecimento aos associados.

Figura 6 Vista frontal da Casa de Máquinas da Usina Hidrelétrica Buricá



A Certhil consolida esta etapa com a conclusão desta usina e se encaminha a seguir para outra fase, onde há a projeção de investimento, com a projeção de mais uma usina no Rio Buricá, próxima à área onde está instalada a primeira unidade. Esta definição está ainda em fase de licenciamento junto aos órgãos competentes, devendo ser consolidada, segundo projeções da administração até o ano de 2010. Quando ocorrer a conclusão deste investimento a Certhil chegará a uma produção de 80% da sua demanda de energia.

Estão inseridas no final desta etapa todas as projeções que envolvem a proposta de auto-suficiência na geração de energia, a ser constituída, também com

o mesmo prazo, para o ano de 2010. O balanço social mais recente da cooperativa aponta esta projeção dentre as metas estratégicas em longo prazo, e ainda descreve outro projeto, de instalação de uma outra usina, no Rio Ijuí, em parceria com outras cooperativas, que será o estágio final no sentido de que a auto sustentabilidade seja obtida em termos de geração de energia. Estes processos encerram este período sem a sua consolidação que deve ocorrer em etapa futura, ainda sem possibilidade de afirmação concreta nesta análise.

Figura 7- Visão lateral do vertedouro da barragem da PCH do rio Buricá



A quarta etapa vivenciada pela organização ocorre no período atual (2006-2007), onde há a necessidade de adaptação ao um regramento imposto pela legislação que rege o sistema de produção e distribuição de energia. As cooperativas de eletrificação rural precisam constituir outra razão social, em caráter de permissionária, para operacionalizar a área de geração de energia, separando as operações de distribuição, que ficam sob a responsabilidade da razão social antiga. Este processo está em desenvolvimento neste período (2007), e concretizará esta

forma de funcionamento da Certhil, o que representa um novo momento de adaptação a realidade onde a mesma está inserida.

A Certhil apresenta em nível de análise, um comportamento próximo ao da Ceriluz, tendo como particularidade, uma incidência menor de crescimento no uso da comunicação e das ferramentas de marketing. As análises aqui apresentadas tomam por base as conversações mantidas, com o presidente da cooperativa, o coordenador da gestão contábil que concentra o planejamento e o integrante do setor de comunicação. A estrutura utilizada na gestão da comunicação e do marketing ocorre há um bom tempo sob a tutela de um profissional da área de administração, sem formação específica, e que mantém esta função, tendo em vista um longo histórico como colaborador na organização, o que lhe confere status de boa gestão de relações com associados, demais colaboradores e a direção executiva e administrativa da cooperativa.

A principal observação em termos de ferramentas utilizadas é a manutenção também de uma formulação tradicional, com a programação em emissoras de rádio, mas sem informativos ou jornais impressos, sendo efetuado o uso de folders informativos como demais estruturas de marketing direto e de interação com o público interno. A preferência pela utilização centralizada das emissoras de rádio, se baseia em pesquisa de satisfação, que aponta este meio de comunicação de massa, como mais eficaz, na percepção dos associados.

A cooperativa aposta, como forma mais contundente de interação, os investimentos no sistema de atendimento pela central 24 horas, com discagem gratuita. A Certhil concentra sua atenção no atual período na validação desta ação como forma de obter respostas dos associados, pela via do atendimento individual. Essa percepção ocorre de forma emergente sem compor nenhuma espécie de planejamento de marketing ou estratégias de comunicação. Há a repetição na Certhil do uso do atendimento e do contato mais direto como forma considerada mais adequada aos objetivos da cooperativa.

As estruturações das ações se baseiam nestas ferramentas, e acabam sendo os principais instrumentos de marketing. O desenvolvimento organizacional é buscado pela via de contatos mais efetivos, pois a estrutura mais comum de interação, para além do programa de rádio, ou a ligação telefônica, é a realização em média, de 40 mini-asmbléias, visitando cada comunidade, localidade, abrangida nos 11 municípios, onde há a ação da Certhil. Todo este processo se

constitui então, no instrumento de maior fluidez no sentido de validar e da legitimidade ao processo decisório de gestão, e também da interação com o quadro de associados. Guardadas as devidas dimensão, também esta lógica, de forma mais lenta, também se encaminha para um processo de individualização, de atendimento no foco cliente-associado.

A Certhil caminha na busca de novas formas de interação, via comunicação e marketing, não há uma percepção sobre necessidades de políticas em prol de uma imagem institucional, calcada em logomarcas ou outros materiais. A consulta aos gestores, aponta que esta necessidade é buscada em projetos que envolvem a interação com comunidades escolares e com ações ligadas aos projetos ambientais, de preservação via as ações geradas pela implantação de usinas no rio Buricá. A comunicação e o marketing se constituem então vetores do desenvolvimento gerado pela organização, a partir destas ações e sua visualização pelas comunidades atendidas e que mantém interação com a cooperativa. As novas ações pensadas sempre se voltam aos novos projetos em geração de energia ou então a novos serviços a serem oferecidos aos associados, pois a Certhil atua em outras áreas. Um exemplo disso é a criação de equipes que visitaram associado por associado pra saber das condições das instalações elétricas em cada propriedade, no espaço interno, e que passou a ser oferecido como um serviço ao quadro social.

Em resumo, a Certhil, tem menor incidência de ações que estão ligadas à comunicação e o marketing, tudo em função de que há a afirmação da não existência de um planejamento nesta área, também emerge da necessidade diária o que se constrói nesta área. No entanto, há também um fenômeno que transparece na Certhil, assim como na Ceriluz, pois a realidade socioeconômica contextual da denominada era da informação impõe sentidos não percebidos pelos gestores, mas o construto social contemporâneo, leva a dimensão de um atendimento de prestação de serviços, que precisa ser individualizado, com foco no cliente, nas suas necessidades, e que devem ser compreendidas pela organização, e correspondidas pelo mix de produtos que esta oferece no composto fornecido, luz elétrica, e pelas suas ações.

Kotler (1996) ressalta a necessidade de que toda empresa, por natureza da sua interação com as realidades sociais e econômicas, proporcionadas pelos seus clientes e pelos níveis de concorrência, tem que assumir um papel de comunicador. Essa percepção é observável na dimensão da atuação das cooperativas estudadas,

e no caso da Certhil, buscando este papel, e ao mesmo demonstrando a existência em nível emergente, de marketing societal, como também aponta Kotler, descrevendo uma orientação da administração que visa proporcionar a satisfação cliente e o bem-estar do consumidor, tendo nesta definição a determinação de cumprir os objetivos e responsabilidades que cabem a organização.

4.1.4 Resultados finais da análise

A presença das cooperativas de eletrificação rural em todo o país, pode ser considerada um dos grandes elementos alavancadores do desenvolvimento de regiões e localidades, que há um pouco mais de 30 anos, estavam sob a iluminação de lampiões, e com poucas possibilidades de construção de meios facilitadores dos processos de produção no meio rural. Não há possibilidade concreta para dimensionar de como seria a infra-estrutura básica em regiões interioranas de todo o país sem a existência desta iniciativas. Certamente pode se aventar a chance de que não seria um cenário agradável, e nem teríamos os resultados hoje existentes, pois a história de gestão do país nos incentivos ao meio rural, viveu altos e baixos, nos últimos 30 anos, e este setor de investimentos viveria estas inconstâncias em sua realidade.

A representatividade das cooperativas de eletrificação rural se aponta pela existência natural à sua formatação e regionalizações determinadas por meio de vários regramentos e construtos legais, e que tem resultados diferenciados, quando a observação ocorre na devida dimensão. Esta realidade pode ser percebida na informação que aponta em nível de país, a existência de 125 cooperativas desta natureza de operação. No Rio Grande do Sul, são apenas 15, mas em um espectro de ação mais amplo, recebem o serviço oferecido por estas organizações um total de 2,4 milhões de brasileiros, que estão espalhados por mais de 600 mil propriedades diferentes, e que representam 25 por cento da população rural do país. Em termos de força de trabalho absorvida de forma direta são cerca de três mil pessoas que estão ligadas as estas instituições como colaboradores.

A inserção destas cooperativas em suas comunidades, que extrapolam limite de uma cidade apenas, pois se confundem se em suas regiões de abrangência vários municípios, o que amplia a significação de sua influência como agentes de desenvolvimento sócio-econômico. Entender a forma como estas organizações

podem contribuir com o desenvolvimento, passa pela compreensão de que há no composto tecnológico da energia elétrica, uma intensa gama de possibilidades, também de caráter tecnológicos, para todas as propriedades rurais que são atingidas pela atuação das cooperativas de eletrificação.

A chegada da energia elétrica, não tem mais o poder de deixar estupefata a maioria da sociedade, pois esta presença, que integra a rotina da maioria dos moradores de um centro urbano ou comunidade rural, não é mais vista como um processo inovador, ou gerador de toda uma gama de mudanças, pois desde a sua descoberta e consolidação já se vai pouco mais de um século. No entanto, para explicar o contexto de atuação destas cooperativas, como agentes fomentadoras do desenvolvimento, é preciso perceber o que está integrado à energia elétrica, desde o ato mais corriqueiro como o carregamento de uma bateria de celular, até ao funcionamento de um equipamento que auxilia na secagem de grãos ou de uma ordenhadeira. Nestas atividades está a sustentabilidade das propriedades rurais, e a partir deste fato a manutenção de um sistema que reflete no cenário geral da economia regional.

A Certhil e a Ceriluz estão atuando em uma região, onde o agronegócio, é a mola propulsora da maior parcela de movimentação do sistema econômico. A atuação está inter-relacionada com todo este contexto, onde o serviço oferecido pelas organizações acaba configurando caracteres estratégicos, pois o efeito é de garantia de continuidade e qualidade nos serviços de produção, a natureza-fim das propriedades. Ao mesmo tempo também oferece, em outro prisma de observação, e com outra linha de significação, representa também qualidade de vida, bem estar e conforto. As facilidades oferecidas pelo suprimento de energia, em conjunto com todos os aparatos tecnológicos a disposição na atualidade, conferem a energia o status de insumo básico a vida, no moldes que se percebem na realidade contemporânea.

Ao se observar estes elementos, e compondo a partir deles todo um sistema complexo, é que se pode compreender o significado amplo que constitui a presença das cooperativas, como um elemento que alavanca o desenvolvimento sócio-econômico. A existência deste tipo de organização em todo o país desde 1941, é que tem levado condições de infra-estrutura, e num período mais recente, agregando os valores da qualidade dos serviços oferecido, e a atuação em outras áreas, entendendo também como papel das cooperativas, oferecer outras ações que

possam contribuir na qualidade de vida de seu quadro de associados. Assim se renova e se consolida a presença destas como um vetor de desenvolvimento regional.

A legitimidade e a validação destas atividades, bem como da vida das cooperativas, passam pela instância do coletivo, de forma completamente natural, por serem estas oriundas de um processo coletivo, a unificação de esforços de um grupo em torno de um mesmo objetivo. Insere-se neste momento também a observação a respeito das políticas de comunicação institucionais que são praticadas pelas cooperativas, dentro de suas linhas de gestão. Esta situação se confirma no que apontam Ricciardi e Lemos (2000), que a marca cooperativista está no caráter democrático, com a configuração de voto igualitário, decisão compartilhada e trabalho em cooperação.

A presença da comunicação como ferramenta para a implementação de suas atividades e dos objetivos estratégicos a que se propõem às cooperativas, se configura como elemento essencial, desde o nascedouro destas iniciativas, onde a mobilização e o convencimento prescindiram de estratégias de comunicação para dar vazão ao que se constitui depois, em todo um processo de estruturação destas organizações. Este é mecanismo destacado por Torquato(1986) quando destaca que uma empresa se organiza, evolui e obtém sobrevivência em seu nicho de atividade, graças ao sistema de comunicação que ela cria e mantém em funcionamento.

Sendo objeto de observação neste estudo de uma forma geral, o percebido, no espaço de interação com os dois casos, é que há formalmente uma estrutura de departamentos de comunicação, mas não há discussões de políticas permanentes de investimento neste setor. A realidade constatada é de que o reconhecimento da comunicação e do marketing, como parte de um ferramental estratégico para a gestão está presente, no entanto não há uma política deliberada para este segmento de ação. A formalização de planejamento e delimitações de caráter estratégico se apontam para as atividades-fim, para as necessidades que cada contexto histórico tem oferecido a estas cooperativas. A figura da comunicação permeia todo o processo sem, no entanto, estar formalizada nestas construções sistematizadas que serve como registro de todo o pensamento que a gestão constrói a cada período determinado de tempo.

As figuras da comunicação e do marketing acabam emergindo no decorrer do processo, e tornam-se sistemas de validação e de legitimidade das ações pela cobertura que propõem no direcionamento ao público interno e de forma menos contundente ao público externo. Esta realidade aponta para o fato de que não há compreensão do que os processos de comunicação e de marketing representam para estas organizações. As estruturas existentes são elementos constituídos pelo viés da necessidade que emerge a cada momento. As ferramentas utilizadas, sob as formas mais comuns (informativos impressos, folders, programas de rádio), ocorrem com um uso mais acentuado na Ceriluz, e na Certhil há menos intensidade, e entendimento de que a oralidade e outras estratégias sejam mais eficazes. No entanto ambas se direcionam para um mesmo sentido macro de convergência de seus objetivos no quesito da comunicação e do marketing.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em termos de aspectos conclusivos o presente estudo encaminha duas linhas de constatações, a primeira se instala no campo do agir estratégico das organizações, de forma especial na área que se apontou como foco de observação específica, quando da formulação desta proposta, que é a área da comunicação. A segunda perspectiva constituída se estabelece no sentido de compreensão e de constatação de elementos que estão além do limite do proposto inicialmente e emergiram na decorrer da pesquisa, e se tornaram variáveis essenciais à compreensão de toda a significação que se construiu sobre estas organizações e suas atividades tendo em vista o desenvolvimento e as práticas de gestão.

De forma mais específica, todas as informações levantadas e a realidade constatada, confirmam a importância destas cooperativas como agentes do desenvolvimento de suas regiões, de forma absoluta no raio de influência conjunta que chega a mais de 70 mil pessoas. Dessa forma, a presença de suas estruturas atinge de forma contundente a um universo importante de propriedades que estão inseridas em um contexto de produção e de geração de renda que são à base de sustentação da região onde atuam: o agronegócio e a agricultura familiar. Para ambas as esferas de atuação, seja em larga escala de produção ou de pequena produção, a infra-estrutura oferecida e construída pelas cooperativas é um elemento que torna de caráter essencial em um cenário onde o uso de tecnologias (máquinas e equipamentos), cresceu e se tornou a rotina neste setor, a área rural. Sendo assim, a energia elétrica se torna insumo essencial para toda uma cadeia de atividades alavancadoras do desenvolvimento socioeconômico.

As organizações em questão atuam sob uma formulação com presença marcante de estruturas de planejamentos formais ou que emergem a partir de momentos específicos na evolução natural e cronológica das atividades destas. No entanto, a importância percebida em termos de predomínio de interesses, está voltada para os objetivos finais e outras áreas e segmentos acabam recebendo níveis de importância menos incidentes. Neste espectro de significação se encontram demandas operacionais como a área de comunicação.

A presença desta sistemática se confirma no agir das cooperativas observadas, pois em termos de estratégias de comunicação as equipes constituídas não obedecem a uma estrutura rígida, pois são configuradas com equipes mínimas

sem que haja uma preocupação contundente quanto à necessidade de que as pessoas ou profissionais envolvidos possuam ou provenham de uma área especializada nesses campos de atuação que são a comunicação e marketing.

Tanto a Certhil quanto a Ceriluz não constituem um planejamento detalhado para as políticas de comunicação institucional ou para estratégias de marketing. Há que se destacar que na Ceriluz esse processo passa por reformulação em uma dessas organizações, vivendo o estágio de resignificação de sua atuação perante a gestão estratégica da cooperativa, vivendo por tanto uma fase de transição.

De forma despercebida, em função da característica geral de desconhecimento do potencial da comunicação como ferramenta de auxílio para o desenvolvimento dessas organizações, ocorre a presença dessas como elementos importantes no desenvolvimento pleno da organização em sua funcionalidade e em seus objetivos principais.

Essa realidade confirma a existência do que afirma Kotler(1996), apontando que toda a organização precisa assumir um papel de comunicador, em função do contexto que lhe cerca, sejam estes os seus clientes (sócios), ou então ou os seus possíveis concorrentes. Essa perspectiva está consolidada ainda mais no dizer de Kunsch(2006) quando afirma que as atuais organizações, frente aos desafios contemporâneos de suas atividades, necessitam planejar, administrar e pensar estrategicamente a comunicação.

A comunicação acaba permeando todas as ações e movimentos constituídos dentro da gestão das cooperativas, pois se constata que a consolidação dos objetivos propostos pelos gestores só recebe o caráter de legitimidade após a interação direta ou indireta com os associados/consumidores e integrantes dessas estruturas.

Esse comportamento, mesmo sem que haja a percepção ou o reconhecimento por parte dos atores desse processo, desenvolve-se como preceitua o aporte de Gröonroos (1993), ao descrever a comunicação em marketing, voltado ao mercado, onde estabelece cinco tipos de comunicação, com destaque neste caso para a comunicação pessoal e as comunicações dirigidas, que acabam sendo as formas mais utilizadas nas cooperativas estudadas. A comunicação pessoal é reproduzida, sem o interesse direto de produção, ou seja o fornecimento de energia e o seu consumo, mas sim na discussão das assembléias, dos encontros comunitários, das reuniões de conselho, onde o que se comercializa são propostas

ou idéias para a gestão das organizações, e que dependem deste processo para sua legitimação. Há toda uma busca de conquista do sócio/consumidor para um outro produto, que não a energia, mas sim uma estratégia, uma proposta, que ganha factibilidade, tangibilidade por meio deste sistema comunicativo.

O aspecto da comunicação dirigida inscreve-se no campo das demais ferramentas utilizadas pelas cooperativas, que constroem instrumentos que visam a personalização do atendimento ao sócio/consumidor (Centrais de Atendimento, pesquisas de satisfação, sites, programas de qualidade de vida, programa de educação e preservação ambiental). Está perceptível uma ação de marketing que emerge, sem efetivo reconhecimento, mas com concretude de ação.

Dessa forma, mesmo que não seja construído um processo concreto e formal dos documentos e proposições estruturadas de cada cooperativa, tendo como objetivo o uso da comunicação, explicitada no marketing, isso acaba transcorrendo de forma emergente, como reflexo das necessidades do contexto vivenciado a cada estágio que transcorre na vida dessas organizações.

Este comportamento não é reconhecido somente no atual contexto, pois Froemming (1990), em estudo exploratório sobre as ações de marketing em cooperativas, já apontava um nível inconsciente de utilização deste sistema por este tipo de organização.

Informalmente, foi possível, detectar que, mesmo de forma inconsciente ou não formalizada, existiam atitudes de marketing nas cooperativas e nas instituições ligadas ao cooperativismo.[...] Esse aspecto não é de estranhar, pois vários autores já explicaram que basta existir um mercado para um produto para que exista marketing, mostrando, também, que é comum, nas instituições de serviços, o marketing existir disseminado pela instituição como um todo, às vezes até de forma inconsciente.(FROEMMING, 1990, p.6).

Essas duas instâncias acabam se inscrevendo como ferramentas efetivas no campo de ação mais específico das cooperativas e também nos campos não tangíveis dessa mesma atuação. Configura-se, então, para essas duas formas, comunicação e marketing, a natureza concreta e confirmada de que sejam também componentes (auxiliares) para que as cooperativas cumpram a sua prerrogativa de serem agentes do desenvolvimento de suas regiões.

O estudo ora apresentado confirma a necessidade de que essas organizações devam buscar uma compreensão completa dos valores estratégicos

que a utilização de políticas de comunicação. Do ponto de vista estratégico, esse é o caminho que Porter (1988) aponta ao se referir à roda da estratégia competitiva, que combina os fins (metas) que empresa busca, com os meios (políticas utilizadas) para que aconteça o alcance destas proposições. Nesse momento, o das políticas é que transparece, o papel da comunicação como elemento que irá interligar estes dois atos, metas e meios. A importância desta se apresenta no sistema descrito por Torquato (1986), que afirma que uma empresa se organiza, desenvolve-se e sobrevive, por meio do seu sistema de comunicação. Pois é ele que constrói a interação entre o sistema econômico-industrial, onde estão presentes os padrões de competição, o mercado e suas regras, com o sistema sóciopolítico, onde se inscrevem os valores globais e políticas de meio ambiente, e ainda o sistema de onde provêm as significações desta própria organização, o seu microclima interno. Levando ou trazendo informações destes três sistemas é que o processo da comunicação da validade ao andamento ao aperfeiçoamento da organização.

Enfim estratégias e sistemas bem estruturados de comunicação são fundamentais no sentido de que sejam alcançados em sua plenitude os objetivos propostos, como norteadores de todas as ações das cooperativas e do seu significado dentro do contexto de desenvolvimento regional e de qualidade de vida para as populações abrangidas em suas operações.

5.1 CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS

Em nível específico de contribuição acadêmica, o esforço de pesquisa realizado nas cooperativas de eletrificação rural aponta a percepção de duas situações importantes para a compreensão do desenvolvimento e também da gestão de organizações.

O primeiro aspecto constatado se refere ao comportamento no agir estratégico, pois as estruturas observadas apresentaram em contextos históricos distintos uma similaridade intensa no sentido dos objetivos construídos no planejamento de suas atividades. Tanto a Certhil quanto a Ceriluz, em algum momento de sua vida organizacional, perceberam a necessidade de constituir um planejamento estratégico formal e reformulado ciclicamente, como forma de manutenção da viabilidade das operações das organizações.

A formalização desse comportamento nos grupos gestores das cooperativas constituiu uma nova prática de gestão que resultou na consolidação dos grandes objetivos almejados em termos operacionais e cada uma dessas instituições cooperativistas. É só a partir deste momento que há a concretude de investimentos e do avanço da organização em termos de posicionamento em uma área de atuação que sofreu mutações importantes nos últimos 20 anos. A instância de validade acadêmica desse estudo transparece neste registro, na constatação dessa realidade, ou seja, a confirmação de que instrumentos e ferramentas teoricamente apontados por vários autores da área de gestão estão visíveis na observação da vida organizacional dessas cooperativas.

O segundo aspecto percebido pelo pesquisador se estabelece nas áreas específicas da comunicação e de marketing, em função da mudança de um comportamento no foco de atuação da Certhil e da Ceriluz. Outrora, as organizações cooperativistas construíram sua atuação na busca pela ampliação e estruturação de sua abrangência quanto a associados conquistados e a regiões abrangidas. Em um segundo estágio, se constituiu como objetivo central a construção da estrutura que validasse a existência das próprias cooperativas. E neste momento, no que se pode considerar um ponto de mutação, a observação construída nesta pesquisa evidencia que um novo foco central foi determinado independente da percepção objetiva dos gestores, mas a figura do associado/consumidor assume uma nova significação no contexto atual.

As cooperativas são prestadoras de serviços, portanto realizam seus objetivos mais primários no oferecimento deste como produto a um grupo determinado de consumidores, o quadro social. É no reconhecimento deste sentido para suas operações: a prestação de serviço, que emerge a nova ação de gestão para estas organizações. A visão de cada associado, pelo grupo que administra as ações, como um cliente com níveis de satisfação a serem contemplados é a grande mudança, que gera um novo foco, para além experiências anteriores que foram constituídas com a criação de lojas de eletrodomésticos.

De forma distinta, mas sob o mesmo viés, estão a Certhil e a Ceriluz buscando a excelência de um serviço, com atenção centrada no cliente;/associado, atentas as necessidades de cada um deste de forma individualizada. Essas preocupações são reconhecidas nos investimentos realizados em áreas que

permitem o crescimento da interação, via discagem gratuita ou pesquisas de satisfação.

O foco é o mesmo, o cliente, as vias de atuação são diferenciadas. A Ceriluz investe em novas parcerias que permitam novos serviços prestados para os associados, com a criação de auxílio-pecúlio, seguro-residencial, planos de saúde e programas de qualidade vida. A Certhil por sua vez, investe na qualificação das estruturas existentes em cada propriedade, em cada residência, ultrapassando os limites anteriores de atuação, que antes se estancavam no poste de energia, próximo a residência de cada associado. Além disso investe na produção de energia, para atingir a geração plena, com o objetivo de oferecer preços melhores ou seja qualidade do serviço prestado.

Todo esse aparato de ações encontra respaldo no aporte de Frantz (2005), que afirma que os fundamentos do cooperativismo moderno são exatamente os interesses de seus associados, além das suas necessidades, evidenciando a presença do caráter econômico, onde a redução de custos, evidenciada pela cooperativa, que acaba tendo resultado efetivo na qualidade de vida de seus associados. Esta percepção explicita ainda mais a validade deste novo comportamento que está sendo configurado pela Certhil e Ceriluz, no decorrer de suas atividades.

Enfim aí reside toda uma constatação essencial sobre estas organizações, mesmo não tendo percepção objetiva de todo os processos, constroem então uma estratégia de gestão de comunicação e de marketing, focada somente no cliente/associado, assumindo um comportamento alinhado as mais recentes formulações da economia de mercado vivenciada pela sociedade global, bem como inseridas estas também no contexto de mudança desta mesma sociedade, na era da informação, onde tudo é pensado para o indivíduo, para o personalizado, para o fragmentado e para o complexo.

A área da comunicação discute a interação e com a tecnologia, que leva a necessidade de oferecer produtos e serviços que atendam a cada um de forma diferenciada e específica. Nesse aspecto estão as cooperativas de eletrificação rural observadas neste estudo, fazendo uma leitura adequada da realidade que as cerca, e mesmo que de forma muito mais emergente do que deliberada, construindo um comportamento que responde as necessidades que todo este contexto cobra de sua atuação. Sendo elas, estruturas complexas, oriundas do associativismo, que

precisam reformular suas ações, como forma de sustentabilidade de suas atividades, mas também de afirmação de seus objetivos.

Transparece nesta realidade observada então a comprovação de utilização, a partir da comunicação, de estruturas de marketing, que emergem de forma natural nas ações das cooperativas. Este recorte da realidade das cooperativas estudadas se assenta na mesma percepção já destacada pelo que comprova Froemming (1990), ao constatar que as cooperativas apresentam ações de marketing praticadas de maneira mais ou menos inconsciente e estas não são coordenadas e nem formalizadas.

Uma vez que as cooperativas estão no mercado, um mercado amplo, com certeza estão fazendo marketing. Resta identificar em que estágio se encontra esse processo. KOTLER (sic) diz que todas organizações realizam marketing não importa se o sabem ou não. Diz também que, nas organizações sem fim lucrativo, quando percebem que estão realizando atividades de marketing, reagem com espanto: "Já fazíamos isto há tanto tempo sem o saber!" (FROEMMING, 1990, p.168)

A perspectiva final deste estudo aponta a recuperação de seus objetivos iniciais, traçando um patamar da importância das cooperativismo de eletrificação rural quanto a questão do desenvolvimento regional, tendo em vista que se pode perceber que há inserção destas organizações na necessidades que Pinho (1979) e Benecke (1970) apontam como contribuições destas organizações para o desenvolvimento econômico e social.

Tanto a Certhil como a Ceriluz possibilitam por meio de suas operações, a construção da independência financeira perante o sistema de fornecimento de energia elétrica, agregando a partir deste serviço e da qualidade oferecida, várias possibilidades de qualificação e de ampliação da tecnologia nas atividades das propriedades e sede urbanas abrangidas por suas redes de distribuição. As regiões onde estão inseridas estas organizações enfrentam diversas mudanças sociais e econômicas, mas as cooperativas, pelo seu estágio atual construíram estabilidade, e a partir deste status, conseguem imprimir cada vez mais participação em atos que visam desenvolvimento, a partir de novas estratégias como destaca Frantz.

A cooperação tem um sentido econômico que se expressa pelo esforço de reduzir custos por exemplo. A redução de custos busca ampliar a economia dos associados e, assim, melhorar as condições de vida. Na modernidade a qualidade de vida está relacionada com a economia. Historicamente, foi esta uma preocupação do cooperativismo moderno e que hoje se expressa pelo princípio da responsabilidade social, de sua relação com a comunidade de inserção (FRANTZ, 2005, p.80).

A identificação das ferramentas de comunicação utilizadas pelas cooperativas levou ao reconhecimento de uma estrutura que tem modelos tradicionais, com a utilização de meios e processos que pouco evoluíram, mas ao mesmo tempo há o aparecimento inicial de novas ferramentas, com a internet, na rotina das cooperativas. Ainda nesse aspecto se inclui a constatação de que há políticas de comunicação, via marketing, que ocorrem em níveis inconscientes e sem deliberação formal, fato que já foi amplamente detalhado, e que tem significação específica para o segundo objetivo proposto neste estudo.

Em um terceiro aspecto, está à análise sobre a capacidade da comunicação de agir como um instrumento específico e associado aos demais processos da organização, contribuindo para a qualificação da gestão e das diversas ações desenvolvidos pelas cooperativas de eletrificação rural. Esse aspecto também se evidenciou como compreensível e detectável como um instrumento que atua neste sentido, sendo o elemento que interliga todos os processos na vida das organizações, observando que a comunicação atua, assim como o marketing, em um nível despercebido, mas contundente no agir estratégico das cooperativas. Essa significação está circunscrita ao que explicita Kunsch (2006), ao falar da necessidade de gestão da comunicação organizacional, onde muito há para aprender, devendo ser utilizada para auxiliar a organização na leitura de cenários, das ameaças e oportunidades presentes na dinâmica do contexto de cada atividade organizada, como são as cooperativas que atuam em um nicho com intensa presença do contexto socioeconômico inferindo sentidos para suas ações.

Por fim, o conjunto total do estudo valida-se na compreensão oferecida sobre um universo de significação que tem particularidades, o cooperativismo, em um contexto de grande mudança socioeconômica, e que estabelece, portanto efeito para toda a sociedade humana, de forma especial é afetada a gestão das organizações frente a este contexto. É nesse aspecto que a pesquisa constrói significância ao extrair duas cooperativas de eletrificação rural, de sua significação como grupo de atividade econômica, e insere-se na sua realidade de atuação,

observando a sua presença, perante o desenvolvimento regional, as práticas de gestão, e de forma mais evidente utilização da comunicação. Assim se apresenta de forma final a constatação de que estas organizações demonstram concretamente, ainda que em intensidades diferentes, a transformação que o novo contexto da sociedade constitui, com o avanço de estruturas historicamente construídas para novas formulações, novas estratégias, cada vez mais interligadas ao cenário de uma sociedade que se denomina da informação e da presença incidente de tecnologias de comunicação, que tornam cada vez mais facilitado o acesso a informações e aos diversos recursos existentes. As cooperativas demonstram estar, de forma deliberada e não deliberada, se adaptando e enfrentando todas as reformulações que a realidade atual proporciona, apontando a necessidade de maiores observações sobre estes casos, sob pena de que uma estratégia de livre associação de interesses possa estar em processo de mutação no campo socioeconômico, sem o devido acompanhamento destas mudanças.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Antônio Rodrigues de. **Comportamento e estratégias de organizações em tempos de mudança sob a perspectiva da tecnologia da informação**. Caderno de Pesquisas em Administração. V. 09, nº 2, abril/junho. São Paulo, 2002.

BARQUERO, Vasquez Antônio. **Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização**. Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística, 2001.

BAUMAN, Zigmunt. **Globalização: As conseqüências humanas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1999.

BENECKE, Dieter W. **La función de las cooperativas en el proceso de desarrollo – posibilidades y dificultades de su cumplimiento**. Instituto de Cooperativismo e Instituto Chileno de Educacion Cooperativa: Santiago, 1970.

BONAMIGO, Marlon Roberto. **A permissão de serviço público e o enquadramento neste contexto das cooperativas de eletrificação**. Monografia de Pós-Graduação em Direito Público. Ijuí, UNIJUÍ, 1999.

CASTELLS, Manuel. **A Galáxia da Internet: Reflexões sobre a Internet, os negócios e a sociedade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2003

FECOERGS. Disponível em:
http://www.portaldocooperativismo.org.br/sescoop/ramos/evolucao_historica.asp.
Acesso em março de 2007.

FRANTZ, Walter. **Reflexões e apontamentos sobre cooperativismo**. Cadernos Unijuí; Série Cooperativismo, nº 08, Ijuí: Unijuí, 2005.

FROEMMING, Lurdes Marlene Seide. **Estrutura e ações de marketing em cooperativas agrícolas: um estudo exploratório no Rio Grande do Sul**. Rio de Janeiro: Coppead/UFRJ, 1990. Tese (Mestrado em Administração pela Universidade Federal do Rio de Janeiro), 1990.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços – a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

KLIKSBERG, Bernardo. **Falácias e mitos do desenvolvimento**. Tradução de Sandra Trabucco, Silvana Cobucci Leite. São Paulo: Cortez; Brasília: Unesco, 2001.

KOTLER, Philip. **Marketing para organizações que não visam lucro**. São Paulo: Atlas, 1978.

_____. **Marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle.** São Paulo: Atlas, 1998.

KUNSCH, Margarida, Maria K. (org). **Obtendo resultados com relações públicas.** São Paulo : Pioneira Thomson Learning, 2006.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de A. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos (...).** São Paulo: Atlas, 1992.

LUPETTI, Marcelia. **Planejamento de Comunicação.** 3ª ed. São Paulo: Futura, 2002.

MAILLAT, Dennis. **Globalização, meio inovador e sistemas territoriais de produção.** INTERAÇÕES: Revista Internacional de Desenvolvimento Local. Vol. 3, N 4, p.9-16, Mar.2003.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.** 3ª ed. Porto Alegre, Bookmam, 2001

MCKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento.** Rio de Janeiro: Campus, 1993.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. **Gestão de Responsabilidade Social Corporativa: o caso brasileiro.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MOTA, Ronaldo [et al.]. **Método Científico e Fronteiras do Conhecimento.** Santa Maria: Cisma, 2003.

NASSAR, Paulo. **O uso das novas tecnologias de acesso ao virtual.** In:Obtendo resultados com relações públicas. KUNSCH, Margarida, Maria K. (org).2. ed.,São Paulo : Pioneira Thomson Learning, 2006.

PAZ, Camila Candeia. **A relação de responsabilidade social com a utilização de OGMS no mercado de grãos em cooperativas do Noroeste do RS.**Ijuí: Unijuí, 2006. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania), Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, 2006.

PEREZ, Clotilde; BAIRON, Sergio. **Comunicação e Marketing. Teorias da Comunicação e novas mídias: um estudo prático.**São Paulo: Editora Futura, 2002.

PINHO, Diva Benevides. **El cooperativismo en La promocion Del desarrollo económico.** In: Cooperativismo y Desarrollo. Buenos Aires: Intercoop Editora Cooperativa Ltda: 1979.

PORTER, Michel E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de Indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

_____. **A nova era da estratégia** in: Coletânea HSM Management – Estratégia e Planejamento. São Paulo: Publifolha, 2002.

RICCIARDI, Luiz; LEMOS, Roberto Jenkins de. **Cooperativa, a empresa do século XXI: como os países em desenvolvimento podem chegar a desenvolvidos.** São Paulo: LTr, 2000.

RICHERS, Raimar. **Marketing uma visão brasileira.** São Paulo: Negócio Editora, 2000.

SANTOS, Boaventura de Souza. RODRIGUEZ, Cezar. **Introdução: para ampliar o cânone da produção.** In Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

SAUSEN, Jorge O; LEDERMANN, Martin; FACHI, Jairo. **As mudanças estratégicas em uma cooperativas de eletrificação rural: um olhar a partir das escolas de formação de estratégias.** Revista de Ciências da Administração/Universidade Federal de Santa Catarina. Centro Sócio Econômico. Departamento de Ciências da Administração.V9, nº 17, Jan-abril, Florianópolis: Imprensa Universitária, 2007.

SCHMIDT, Derli ; PERIUS, Vergílio. **Cooperativismo e Cooperativa.** In: Agricultura familiar e o desenvolvimento sustentável no Mercosul. Hugo Vela (org.) Santa Maria, 2003.

SCHNEIDER, José Odelso. **O cooperativismo e a promoção do desenvolvimento sustentável.** Revista Extensão Rural, Santa Maria, n. 8, jan./dez. 2001.

SIQUEIRA, Holgonsi Soares Gonçalves. **Globalização e Autonomia.** Revista Extensão Rural, Santa Maria, n. 8, p. 99-122, jan./dez. 2001.

STRAUBHAAR, Joseph. LAROSE, Robert. **Comunicação, Mídia e Tecnologia.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Flexibilização organizacional, mito ou realidade?.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

_____. **Um espectro ronda o Terceiro Setor: o espectro do mercado.** Ijuí: Unijuí, 2004.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Comunicação Empresarial/Comunicação Institucional.** São Paulo: Summus, 1986.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZEITHAML, Valarie A; BITNER, Mony Jô. **Marketing de serviços**: a empresa com foco no cliente. Porto Alegre: Bookman, 2003.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)